

OTDK-dolgozat

2025

**PANNON EGYETEM
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

**A VÁLLALATI SZFÉRA FELELŐSSÉGVÁLLALÁSA A
FOLYAMATOS, KISZÁMÍTHATÓ ÉS NAPRAKÉSZ TUDÁSSAL
RENDELKEZŐ MUNKAERŐ-ELLÁTOTTSÁG ÉRDEKÉBEN**

**THE RESPONSIBILITY OF THE BUSINESS SECTOR TO ENSURE A
STEADY, PREDICTABLE AND UP-TO-DATE SUPPLY OF
KNOWLEDGE**

Németh Klaudia

**Konzulens: Dr. Palányi Ildikó PhD
Tóth Szilvia**

Kézirat lezárásának dátuma: 2023. november 10.

Tartalomjegyzék

ÁBRAJEGYZÉK	4
TÁBLÁZATJEGYZÉK.....	5
1. BEVEZETÉS	1
2. HR KIHÍVÁSOK NAPJAINKBAN	3
2.1. HOME-OFFICE, TÁVMUNKA BEVEZETÉSE, MŰKÖDTETÉSE, HIBRID MUNKAVÉGZÉS	3
2.2. HATÉKONY BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ, TÁJÉKOZTATÁS, ONLINE KAPCSOLATTARTÁS	7
2.3. LÉTSZÁMGAZDÁLKODÁS, MUNKAERŐ BIZTOSÍTÁSA, TOBORZÁS/KIVÁLASZTÁS	8
2.4. MOTIVÁLTSÁG, ÖSZTÖNZÉS, ELÉGEDETTSÉG ÉS ELKÖTELEZETTSÉG FENNTARTÁSA, MEGTARTÁS	10
2.5. KÉPZÉS, FEJLESZTÉS	11
3. A MUNKAERŐPIACON JELENLEG AKTÍV GENERÁCIÓK BEMUTATÁSA.....	13
3.1. X GENERÁCIÓ – DIGITÁLIS BEVÁNDORLÓK	13
3.2. Y GENERÁCIÓ – DIGITÁLIS BENNSZÜLÖTTEK 1.0 GENERÁCIÓ	14
3.3. Z GENERÁCIÓ – DIGITÁLIS BENNSZÜLÖTTEK 2.0 GENERÁCIÓ.....	15
4. A MOTIVÁCIÓ.....	17
4.1. A MOTIVÁCIÓ DEFINIÁLÁSA ÉS TÍPUSAI	17
4.2. A MOTIVÁCIÓ TARTALOMELMÉLETEI.....	18
4.3. GENERÁCIÓ SZERINTI MOTIVÁLÁS	21
4.4. AZ OKTATÁS ÉS A MOTIVÁCIÓ KAPCSOLATA.....	23
5. A VÁLLALATI OKTATÁSI RENDSZER.....	26
5.1. A VÁLLALATI OKTATÁSI RENDSZER TÍPUSAI (BELSŐ, KÜLSŐ OKTATÁSI RENDSZER)	26
5.2. A VÁLLALATI KÉPZÉSEK TRENDJEI	27
5.3. KÉPZETT MUNKAERŐ ELŐNYEI	29
6. PRIMER KUTATÁSI EREDMÉNYEIM BEMUTATÁSA	31
6.1. PRIMER KUTATÁSOM CÉLJAI	31
6.2. KVALITATÍV KUTATÁS – MÉLYINTERJÚ.....	32
6.3. KVANTITATÍV KUTATÁS – KÉRDŐÍVES MEGKÉRDEZÉS	35
7. ÖSSZEFOGLALÁS	51
8. IRODALOMJEGYZÉK	55
9. MELLÉKLETEK.....	I
9.1. I. SZÁMÚ MELLÉKLET: KÉRDŐÍV SABLONJA	I
9.2. II. SZÁMÚ MELLÉKLET: MÉLYINTERJÚ SABLONJA.....	V

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A távmunkában vagy home office keretein belül dolgozók arányának havi alakulása 2019-2021 februárjáig	4
2. ábra: 2022 legjelentősebb HR kihívásai egy HR Radar felmérés alapján – Híbrid működés	6
3. ábra: Munkarendek aránya 2022 HR Radar felmérés alapján.....	6
4. ábra: Belső kommunikáció, mint HR kihívás az első, a második és a harmadik hullám alatt	8
5. ábra: Létszámgazdálkodás, mint HR kihívás az első, a második és a harmadik hullám alatt	9
6. ábra: A 2022 legjelentősebb HR kihívásai egy HR Radar felmérés alapján – Munkaerőfelvétel – toborzás, kiválasztás	9
7. ábra: A koronavírus járvány miatt átalakítást igénylő HR gyakorlatok területei az első, a második és a harmadik hullám alatt	11
8. ábra: A képzett munkaerő előnyei.....	29
9. ábra: A kitöltők nem szerinti megoszlása	36
10. ábra: A kitöltők életkor szerinti megoszlása	37
11. ábra: A kitöltők jogviszony szerinti megoszlása.....	37
12. ábra: A kitöltők véleménye, a vállalatok oktatási szerepéről.....	38
13. ábra: Vállalati képzések működtetése	38
14. ábra: A vállalati képzési típusok gyakorisága	39
15. ábra: Vállalati képzések rendszeressége	39
16. ábra: Vállalati képzési típusok gyakorisága - érdeklődés alapján.....	40
17. ábra Vállalati képzés és a motiváció kapcsolata	41
18. ábra: A munkavállalók indíttatásai a vállalati képzés elvégzésére.....	41
19. ábra A képzések és a vállalat iránti hosszútávú elköteleződés kapcsolata.....	42
20. ábra: Motivációs tényezők rangsora.....	43
21. ábra: Képesség és motiváció mátrix.....	44
22. ábra: <i>Képzési program és a bér, mint motivációs tényezők szembeállítása</i>	46
23. ábra: Vállalati képzések értékelése	46
24. ábra: Vállalati képzések hatása a szakmai készségesek fejlesztésére	47
25. ábra Vállalati képzések hatása a karrierfejlődésre	47
26. ábra Kitöltők javaslatai a képzési programok optimalizálására	49

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: A különböző generációk munkaélettel kapcsolatos jellemzői.....	16
2. táblázat: Munkahelyi ösztönzők példaszerűen a Maslow szükséghierarchiájának különböző szintjeihez kapcsolva.....	20
3. táblázat: Vállalati képzés és motiváció	45

1. BEVEZETÉS

A modern gazdaságok egyik kulcsfontosságú jellemzője a változás és a dinamizmus. A technológia fejlődése, a globalizáció, az üzleti környezet változásai mind-mind folyamatos kihívások elé állítják a vállalati szférát. A versenyképesség és a siker fenntartása érdekében azonban nemcsak a hagyományos gazdasági tényezőkkel, hanem az emberi erőforrásokkal is hatékonyan kell gazdálkodni. A munkaerő-ellátottság a gazdaság egyik sarkalatos pontja, hiszen a termelékenység, az innováció, és a vállalatok általános teljesítménye szorosan összefügg a rendelkezésre álló munkaerő minőségével és mennyiségével. A vállalati szféra felelőssége tehát nem csupán a profittermelésre korlátozódik, hanem a társadalmi szempontok és az emberi erőforrások iránti köteleességek is meghatározóak.

A kutatás relevanciája kiemelkedő a jelenlegi munkaerőpiaci kihívások tükrében, amelyek közül az egyre súlyosbodó munkaerőhiány kiemelkedő problémát jelent. Emiatt a vállalatoknak nehéz megtartani, illetve toborozni a megfelelő képzettségű munkaerőt. A 21. században az emberi erőforrás vált az egyik legkritikusabb tényezővé minden vállalat számára, mivel az alkalmazottak képességei és szakértelme az, ami lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy versenyképpé váljanak és sikeresek maradjanak ebben a gyorsan változó üzleti környezetben.

Kutatásom során a vállalati szféra felelősségvállalásának szerepét vizsgálom a munkaerő-ellátottság javításának érdekében. Fő kutatási kérdésem: milyen intézkedések és gyakorlatok segítik elő a folyamatos tudással rendelkező munkaerőpiac kialakítását? Emellett megvizsgálom a vállalati szféra szerepét az oktatásban és képzésben, valamint a munkaerő-piaci trendek és kihívások hatását az üzleti döntésekre és stratégiákra. Továbbá szeretnék rávilágítani arra, hogy a motiváció fontos eszköze a gazdaság fejlődésének, s nagyban hozzájárul a munkavállalók munkához való hozzáállásához, teljesítményéhez, végezetül pedig a vállalati szféra folyamatos gazdasági növekedéséhez.

Dolgozatom elméleti részében első körben napjaink HR kihívásainak nehézségeit szeretném részletesen bemutatni. Ezek a kihívások változóak és összetett jellegűek, és hatással vannak a munkaerő menedzsmentjére, a munkavállalók teljesítményére és a vállalati stratégiára. Továbbá, szeretném ismertetni a munkaerőpiacon jelenleg aktív generációkat, valamint igényeiket, majd pedig definiálni a motivációt és típusait. Végezetül pedig a vállalati oktatási rendszer típusait és trendjeit mutatom be, valamint az oktatás és a motiváció kapcsolatát ismertetem a munkaerőpiac vonatkozásában. Ez a két tényező

szorosan összefügg a vállalati környezetben, mivel a motivált munkavállalók hajlandóak tanulni és fejlődni, míg a megfelelő oktatási lehetőségek növelhetik a munkavállalók motivációját és elégedettségét.

A dolgozat gyakorlati részében szeretném feltárni a vállalati képzések és a folyamatos munkaerő ellátottság közti összefüggéseket továbbá megvizsgálni az oktatás és a motiváció kapcsolatát a versenyelőny, valamint a hosszú távú elkötelezettség összeköttetésében. Végezetül pedig szeretném felmérni a vállalati szféra munkavállalóinak álláspontját a képzésekkel kapcsolatban, valamint megismerni az egyéni motivációkat és a képzések és a generációtól független motiváció kapcsolatát. A szakirodalmak, valamint a primer kutatás (interjúk, online kérdőíves megkérdezés) alapján szeretném bebizonyítani, hogy a vállalati szféra a képzések biztosításával jelentős mértékben befolyásolja a munkaerőellátottság alakulását.

2. HR KIHÍVÁSOK NAPJAINKBAN

2.1. HOME-OFFICE, TÁVMUNKA BEVEZETÉSE, MŰKÖDTETÉSE, HIBRID MUNKAVÉGZÉS

A pandémia időszakában gyakran találkozhattunk a távmunka, illetve a home-office kifejezésekkel. Ez a két szó ellenben nem szinonima, hanem két különböző jelentéssel bíró munkavégzési metódus. A távmunka lényege, hogy a munkavégzés a munkáltató székhelyétől elkülönült helyen történjék, számítástechnikai eszközzel, elektronikus úton. Mindkét atipikus foglalkoztatási mód között annak rendszeressége a különbség. Home-office-ra a munkáltató is kötelezheti a munkavállalót és ebben az esetben a munkavállaló maga jogosult a munkavégzés helyét megszabni (Poór et. al, 2020).

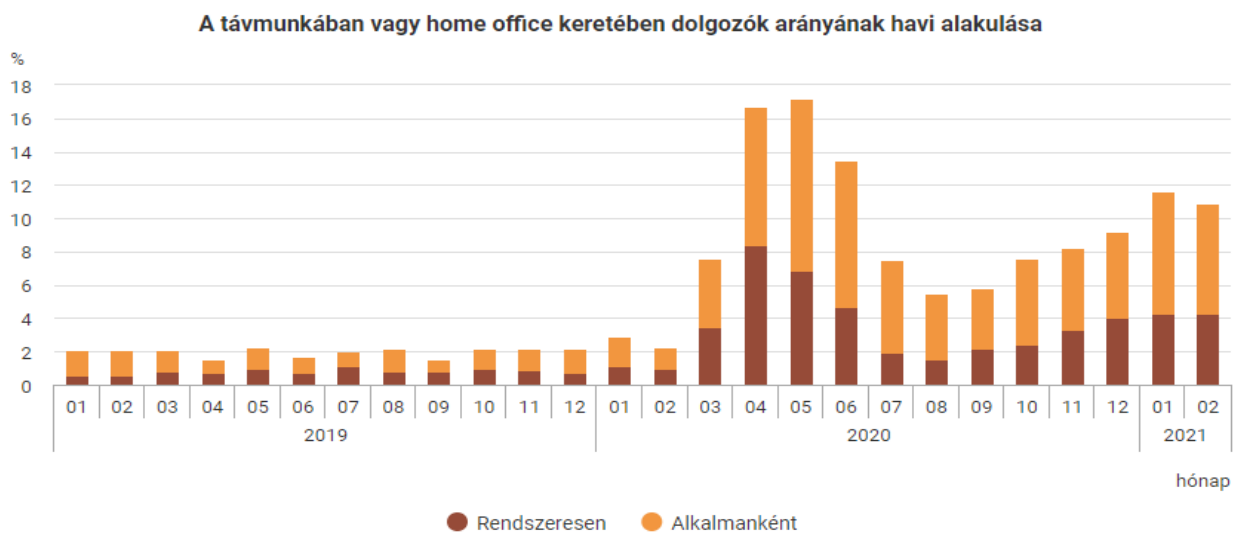
A távmunka és home-office kialakulása előtti időszakban ismertek voltak olyan kihívások is, mint például a kommunikáció hiánya, a munkaerőszervezés és a csapatmunka nehézségei. Ennek ellenére a technológiai fejlődés, az online tárgyalási rendszerek és a felhőalapú együttműködési eszközök, segítettek ezeket a kihívásokat kezelni, és hozzájárultak az atipikus foglalkoztatási módok kialakulásához és növekvő népszerűségéhez. A home-office, vagyis az otthoni munkavégzés, már a pandémia előtt is létezett, de az utóbbi években vált egyre népszerűbbé. Több tényező járult hozzá ennek a növekedéséhez, beleértve a technológiai fejlődést, a globalizációt és a munkaerő mobilitásának növekedését. Mielőtt a koronavírus járvány kialakult volna, sok vállalat már alkalmazta a távmunka lehetőségeit a rugalmasabb munkakörülmények és a munkamagánélet egyensúlyának elősegítése érdekében (Poór et. al, 2020).

A 2020 tavaszán kirobbanó COVID-19 világiárvány káoszba és bizonytalanságba taszította mind a munkáltatókat, mind a munkavállalókat. Ennek a rendkívüli időszaknak a hatására bevezetett korlátozások gyors reakcióra kényszerítették a munkáltatókat. A gazdasági folyamatok minél zavartalanabb működése érdekében egyre több munkáltató tette lehetővé az otthoni munkavégzést. A vállalatoknak gyorsan kellett alkalmazkodnia az otthoni munkavégzéshez, ami technológiai, infrastrukturális és jogi kihívásokat jelentett. Biztosítaniuk kellett, hogy a munkavállalóknak az otthonukból is hozzáférése legyen a szükséges technológiai eszközökhöz és alkalmazásokhoz. A home-office hosszú távon való végzése mentális egészségi kihívásokat is felvet. Ezáltal a vezetői szerepeket teljesen új aspektusba kellett helyezni, a produktív munkavégzés biztosítása és a motiváció fenntartásának érdekében. Az otthoni munkavégzés megnehezíti a kommunikációt, a csapatépítést és a vállalati kultúra kialakítását, emiatt a munkáltatóknak átalakuló

kommunikációs lehetőségeket kellett kialakítaniuk, hogy biztosítsák a hatékony információáramlást.

Az atipikus foglalkoztatással járó digitalizációs folyamatok következtében felerősödtek a generációs különbségek is. A munkáltatóknak képzéseket kellett biztosítaniuk, annak érdekében, hogy felkészítsék az X generáció tagjait az online kommunikációs eszközök használatára (Poór et. al, 2020).

Számottevő probléma még a munkavállalók teljesítményének és produktivitásának mérése a hagyományos irodai helyszínen kívül. Emiatt elengedhetetlen megtalálni a megfelelő módszereket a munkavállalók teljesítményének értékelésére és ellenőrzésére anélkül, hogy túlságosan a bizalmatlanság vagy a magánélet megsértésének érzetét keltené. A következő ábrán láthatjuk, hogy a COVID-19 járvány alatt otthonról dolgozók jelentős részét azok tették ki, akik internetkapcsolaton alapuló távmunka vagy home-office keretében végezték munkájukat (KSH, 2020).



1. ábra: A távmunkában vagy home office keretein belül dolgozók arányának havi alakulása 2019-2021 februárjáig

Forrás: KSH (2020)

Az oszlopdiaagramról jól leolvasható, hogy a 2020-as koronavírus járvány előtti időszakban a távmunkában vagy home-office-ban dolgozók aránya nem érte el a 3%-ot sem. Továbbá megfigyelhető, hogy a 2019-es, valamint a 2020-as évben is nagyobb arányban dolgoztak alkalmanként a munkavállalók, mint rendszeresen. A 2019-es stagnáló tendencia 2020 márciusától a pandémia kirobbanásának hatására hatalmas kiugrást mutatott. Május hónapban elérte csúcspontját, az előző évi adathoz képest a nyolcszorosára

nőtt a távmunkában vagy home-office-ban dolgozók száma. Ez a kiugrás a foglalkoztatottak 17%-át érintette (KSH 2020).

A III. negyedévben szintén több mint háromszorosa volt az arány az előző évinek, annak ellenére, hogy a korlátozások feloldása után ekkorra már többen visszatértek munkahelyükre. Az ezt követő időszakban azonban a járvány második hullámának érkezése és a korlátozások enyhítése miatt az arány nem eredményezett olyan markáns növekedést, mint a tavaszi hónapokban. Ezek az adatok azt mutatják, hogy a járvány hatására drasztikusan növekedett az távmunka vagy otthoni munkavégzés gyakorisága, és ez a trend folytatódott az év során. Az atipikus foglalkoztatottság vált a munkaerőpiacon egyre elfogadottabbá és elterjedtebbé, amely azóta is hosszú távon befolyásolja a munkavégzési szokásokat és a munkahelyek működését (KSH 2020).

Az Eurofound által végzett új kutatási eredmények szerint 2021-ben 41,7 millió munkavállaló végzett távmunkát az EU-ban, ami megerősíti, hogy 2019 óta megduplázódott a távmunkát végző munkavállalók száma. Jóllehet 2022-ben volt egy kis visszaesés, azonban ez az emelkedő tendencia várhatóan újraindul, mivel a technológiai fejlesztések révén bővül a távmunkában végezhető munkák köre, és a munkavállalók és a munkáltatók preferenciái egyre inkább a távmunka felé hajlanak. (Vvargas Llave, 2022).

A post-covid időszak új munkavégzési sztenderdjének tűnik a hibrid munkavégzés széleskörű térhódítása. A hibrid munkavégzés egy olyan munkamodell, amely a hagyományos irodai munkavégzést és a távmunkát/home-office-t kombinálja. Ebben a modellben a munkavégzés, részben távmunkában/home-office-ban, részben pedig a munkahelyen zajlik, attól függően, hogy az adott feladatok és körülmények milyen megoldást tesznek szükségessé. (HR Portál, 2021)

Ez lehetővé teszi az alkalmazottak számára, a munka-magánélet egyensúlyának megtartását, miközben lehetőség van az irodai közösségben való részvételre is. A hibrid munkavégzés kivitelezése sem mentes azonban a kihívásoktól. Hasonló nehézségekbe ütköznek egyaránt a munkavállalók és a munkáltatók is mint a távmunka esetében. (Szücs, 2023)

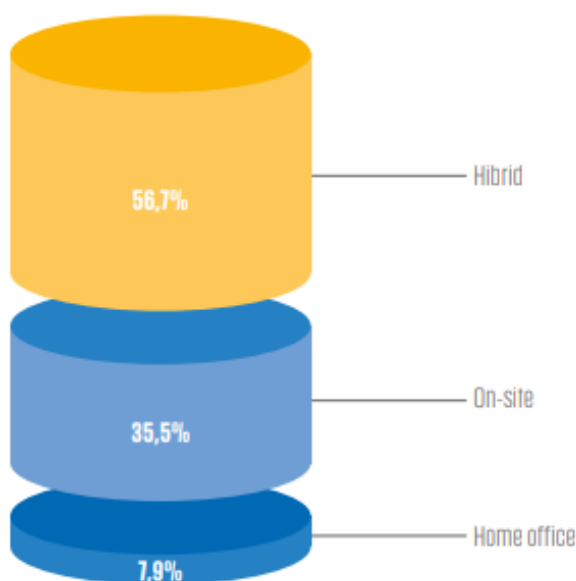
2022-ben mely HR területek kerülnek leginkább fókuszba?



2. ábra: 2022 legjelentősebb HR kihívásai egy HR Radar felmérés alapján – Hibrid működés

Forrás: Illés Kata et al. (2022)

Egy 2022-es HR Radar felmérés szerint a megkérdezett 214 HR területen dolgozó szakember 35,9%-ban a hibrid működést tartja a 2022-es év fő Emberi Erőforrás kihívásai között. Vélhetően erőteljes a hibrid munkavégzés jelentősége, azonban 2022-ben ez már nem a legfrissebb kihívás a szervezetek életében, emiatt helyeződhetnek a fő hangsúlyok egyéb témákra. (Illés Kata et al. 2022)



3. ábra: Munkarendek aránya 2022 HR Radar felmérés alapján

Forrás: Illés Kata et al. (2022)

A felmérésben megkérdezettek szerint a következőképpen alakulnak a munkarendek a post-covid időszak után:

- 7,9% tervezi megtartani a teljes home-office-t,
- 35,5% kizárólagosan On-site, vagyis hagyományos munkavégzést tervez,
- 56,7% pedig a hibrid munkavégzést tervezi a munka és a magánélet egyensúlyának megtartása érdekében. (Illés Kata et al. 2022)

Ez az ábra azt támasztja alá, hogy a hibrid működés jelenleg a legnépszerűbb foglalkoztatási forma, amit a HR szakemberek/munkáltatók, illetve a munkavállalók is egyaránt preferálnak. Népszerűségét feltehetően az adja, hogy az adott feladatok és körülmények tekintetében kell megválasztani

a munkavégzés helyét, ez pedig önállóságot biztosít a munkavállalóknak, amit az elvégzett munka formájában kamatoztatni is tudnak. (Illés Kata et al. 2022)

2.2. HATÉKONY BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ, TÁJÉKOZTATÁS, ONLINE KAPCSOLATTARTÁS

Az online környezetben történő hatékony belső kommunikáció, tájékoztatás és kapcsolattartás számos kihívást vet fel az emberi erőforrás területén. Egy jól működő belső kommunikációs rendszer kulcsfontosságú a vállalati sikerek elérésének érdekében, hiszen elősegíti az információáramlást, növeli az alkalmazottak elkötelezettségét és produktivitását, és segíti a problémák gyorsabb megoldását.

Az elmúlt válságok tanulságait levonva már világossá vált, hogy a szervezetek válsághelyzetben mutatott reakciói kulcsfontosságúak az aktuális és jövőbeli munkavállalók, valamint az ügyfelekkel kialakított kapcsolatuk szempontjából. Ezek az intézkedések végső soron meghatározzák versenyképességüket és hosszú távú sikerüket. „Az Adó-online (2020) olvasott tanulmánya rávilágít arra, hogy a járványhelyzet alapvetően megváltoztatta a vállalatok működési rendjét, szükségesnek ítélik a HR szintű folyamatok optimalizálását, fejlesztését. A PWC kutatása (2020) pedig a videokonferencia platformok (Zoom, Microsoft Teams, VPN Super Unlimited Proxy és Hangouts Meet by Google) térnyerésére hívja fel a figyelmet.” (Poór et al., 2021).

A világhátrány okozta kihívások arra kényszerítették a vállalatokat, hogy átgondolják működésüket és kiemelt szerepet kapjon az adatalapú működés. A járványhelyzet újabb hullámai nemcsak az alkalmazottakat, de a vezetőket is próbára tették mind a kék-, mind a fehérgalléros szektorban. Az online térben zajló home-office és a hibrid munkavégzés jelentősen átalakította a munkahelyi csoportdinamikát, ahol a testbeszéd és a szemkontaktus hiánya új kihívások elé állította a kommunikációt. A vezetőknek az új virtuális környezetben kell megtanulniuk kezelni a csoportmunkát igénylő feladatokat, ami jelentősen eltér az irodai munkavégzéstől. Az eredményes belső online kommunikációs rendszer kialakításához nélkülözhetetlen a megfelelő kommunikációs platformok kiválasztása, rendszeres és átlátható kommunikáció kiépítése, valamint visszajelzési mechanizmusok és értékelési folyamatok bevezetése. Ezáltal a vállalatok képesek lesznek alkalmazkodni az új kihívásokhoz, és fenntartani a hatékony kommunikációt a távoli munkavégzés során is. (Tölgyes, 2022)

Egy 2021-es Dr. Poór József, (egyetemi tanár, MTA doktor, és CMC) által vezetett kutatásban a legjelentősebb, emberi erőforrás területen keletkező kihívásokra keresték a választ, amelyekkel, a vírusválsággal kapcsolatban szembe kellett nézniük a munkáltatóknak.

Rang-sor	1. hullám	2. hullám	3. hullám
	Megnevezés	Megnevezés	Megnevezés
1.	Hatékony belső kommunikáció, tájékoztatás, kapcsolattartás ↓ 1-4-2	Létszámtervezés és biztosítás toborzás, kiválasztás, fejedáaszat,	Létszámgazdálkodás, munkaerő megtartása/biztosítása, toborzás
2.	Létszámgazdálkodás, a munkaerő megtartása / biztosítása ↑ 2-1-1	Adminisztráció, munkajog, munkaügy	Hatékony belső kommunikáció, tájékoztatás, kapcsolattartás
3.	Home office, távmunka bevezetése, működtetése ↓ 3-8-4	Megtartás, motiváció, ösztönzés, jut-tatások, elkötelezettség, elégedettség	Motiváltság, ösztönzés, elégedettség és elkötelezettség fenntartása
4.	Egészségvédelem, higiénia, szabályok, előírások betartása ↓ 4-7-5	Belső/személyes/online kommunikáció, kapcsolattartás, tájékoztatás	Home-office, távmunka bevezetése, működtetése

4. ábra: Belső kommunikáció, mint HR kihívás az első, a második és a harmadik hullám alatt

Forrás: Poór et al. (2021)

A legnagyobb kihívások a járvány mindhárom hullámában megmaradtak, azonban fontosságuk, azaz a rangsor egy-egy helyen változott. Az első hullámban a fókusz a belső online kommunikációra irányult, ez érthető, hiszen jelentős átalakítások voltak szükségesek az online térben történő egyeztetések, értekezletek lebonyolításához. a második fázisban azonban nem került dobogós helyre. A pandémia harmadik hullámában a második helyre sorolódott a hatékony belső kommunikáció jelentősége. Összefoglalva a hatékony belső kommunikáció fontosságát a pandémiás helyzet erősítette, hiszen mindhárom időszakban a legjelentősebb kihívások között szerepelt (Poór & Dajnoki, 2021)

2.3. LÉTSZÁMGAZDÁLKODÁS, MUNKAERŐ BIZTOSÍTÁSA, TOBORZÁS/KIVÁLASZTÁS

A munkaerőhiány az egyik legkomplexebb és legjelentősebb HR probléma, amellyel a vállalatoknak szembe kell nézniük. Ez azt jelenti, hogy a piaci igényekhez képest kevés a rendelkezésre álló képzett és hozzáértő munkaerő. Ez a probléma a gazdasági növekedés, a demográfiai változások, valamint az iparágakban tapasztalható technológiai fejlődés következménye lehet. A munkaerőhiány negatívan érinti a vállalatok növekedését, versenyképességét és hosszú távú fenntarthatóságát. A megüresedett munkakörök lassítják a vállalat folyamatait, projektjeiket, növelik a terhelést a meglévő alkalmazottakon, és csökkentik az innovációt. Továbbá, nemcsak a vállalatok jelenlegi állapotának megőrzése

szempontjából fontos, hanem hosszú távú fenntarthatóságuk és növekedési potenciáljuk szempontjából is.

A 2021-es Dr. Poór József által vezetett kutatásban, a létszámgazdálkodás, munkaerő biztosítása, toborzás/kiválasztás mindhárom koronavírus hullámban vezető helyen szerepelt.

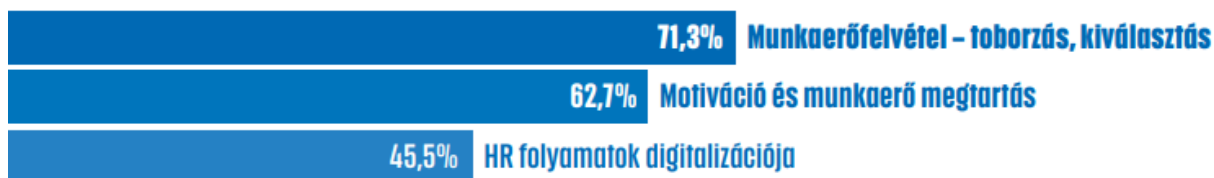
Rang-sor	1. hullám	2. hullám	3. hullám
	Megnevezés	Megnevezés	Megnevezés
1.	Hatékony belső kommunikáció, tájékoztatás, kapcsolattartás ↓ 1-4-2	Létszámtervezés és biztosítás toborzás, kiválasztás, fejezőasztal	Létszámgazdálkodás, munkaerő megtartása/biztosítása, toborzás
2.	Létszámgazdálkodás, a munkaerő megtartása / biztosítása ↑ 2-1-1	Adminisztráció, munkajog, munkaügy	Hatékony belső kommunikáció, tájékoztatás, kapcsolattartás

5. ábra: Létszámgazdálkodás, mint HR kihívás az első, a második és a harmadik hullám alatt

Forrás: Poór et al. (2021)

Ez a gyakorlatban azt jelentette, hogy a vállalatok leépítéseket hajtottak végre az üzleti tevékenységük visszaesése miatt. Számos iparág, például a vendéglátás és utazás, súlyos létszámcsökkenéseket tapasztalt. A munkaerő megtartása nemcsak a költségek csökkentése miatt fontos tényező (hiszen a munkaerő pótlása és új alkalmazottak betanítása költséges folyamat), hanem a vállalat kultúrájának és tudásának megőrzése miatt is. A 2022-es HR Radar felmérést kitöltők 71,3%-a szerint, a munkaerőfelvétel, toborzás/kiválasztás a legjelentősebb HR probléma napjainkban. Ez az arány kiugróan magas, több mint a kitöltők fele gondolja ezt a legszámottevőbb kihívásnak.

2022-ben mely HR területek kerülnek leginkább fókuszba?



6. ábra: A 2022 legjelentősebb HR kihívásai egy HR Radar felmérés alapján – Munkaerőfelvétel – toborzás, kiválasztás

Forrás: (Illés Kata et al. 2022)

A vállalatok sokféle intézkedést terveznek bevezetni a munkaerőhiány csökkentése érdekében. „A legfontosabbnak ítélt intézkedés a munkatársak megtartására irányuló

intézkedések (77,5%), de a jobb csomag ajánlatok (49%), az Employer Branding erősítése (47,5%), valamint a karriermenedzsment kiépítése/erősítése (44,1%) is hatékony lehet a kitöltők szerint.” (Illés Kata et al. 2022)

Toborzás a vállalatok számára olyan kulcsfontosságú folyamat, amely során új munkavállalókat választanak ki és vonzanak be az adott szervezetbe. Ez a folyamat lehetőséget teremt a vállalatok számára arra, hogy a legértékesebb munkaerőt megszerezzék ezáltal pedig elősegítsék az innovációt és a vállalati növekedést. „A toborzást az I. hullám idején nagyon sok cég leállította, ez a tendencia később megfordult; a járvány előtti számokhoz képest helyenként megduplázódott az egy-egy állásra jelentkezők száma. Sokan épp a járványhelyzetből kifolyóan döbbentek rá, hogy váltani szeretnének, sok esetben azért, mert a cégük nem bizonyult elég rugalmasnak a járványhelyzet kezelésében.” (Poór & Dajnoki, 2021).

2.4. MOTIVÁLTSAÉG, ÖSZTÖNZÉS, ELÉGEDETTSÉG ÉS ELKÖTELEZETTSÉG FENNTARTÁSA, MEGTARTÁS

A motiváció és elégedettség fenntartása kulcsfontosságú kihívás a humán erőforrás területén. Ahhoz, hogy egy vállalat versenyképes maradjon, és kiváló teljesítményt nyújtson, fontos, hogy a munkavállalók motiváltak, elégedettek és elkötelezettek legyenek a vállalat iránt.

Az előző fejezetben lévő 2022-es HR Radar felmérés vízszintes oszlop diagrammja alapján láthattuk, hogy a két legforróbb téma, a munkaerőfelvétel, toborzás, kiválasztás, majd a motiváció és a munkaerő megtartása volt, melyek valójában kéz a kézben járnak. A hatékony munkaerőfelvétel és a motiváció/munkaerőmegtartás között szoros kapcsolat áll fent. (Illés Kata et al. 2022)

Azok a vállalatok, amelyek megfelelően választják ki munkavállalóikat, nagyobb eséllyel tudják a magas motivációs szinten tartani őket. Az alkalmazottak megfelelő illeszkedése a vállalati kultúrához és az elvárásokhoz hozzájárul a munkavállalók elégedettségéhez és elkötelezettségéhez. Ha a munkavállalók elégedettek és motiváltak, nagyobb a valószínűsége annak, hogy hosszú távon a vállalatnál maradnak, ezáltal csökkentve a fluktuációt és stabilizálva a munkaerőállományt. A pozitív munkavállalói élmény és a támogató munkakörnyezet hozzájárul ahhoz, hogy a munkavállalók hűségesebbek legyenek a vállalathoz és hosszú távon hozzájáruljanak a vállalati sikerhez. (Matiscsákné, 2013)

A munkavállalói motiváció a vállalati működésben betöltött szerepével kapcsolatban Hartman kifejtette: „Míg a közvetlen utasítás meghatározza, mit tegyünk, a

javadalmazási rendszer meghatározza, hogy mit akarunk tenni, ha fizetést akarunk, egy erős kultúra néha meghatározza, de legalábbis erősen befolyásolja, hogy mit akarjunk akarni.” Ez az idézet arra utal, hogy a munkavállalókat nemcsak közvetlen utasítások és fizetési rendszerek irányítják. Egy erős vállalati kultúra, azaz a vállalat értékei, normái és hozzáállása, nagy hatással lehet arra, hogy a munkavállalók milyen célokat tűznek ki maguk elé és milyen motivációt éreznek a munkájukkal kapcsolatban (Balogh, 2019).

2.5. KÉPZÉS, FEJLESZTÉS

A képzés és a fejlesztés fontos eleme a munkavállalók szakmai fejlődésének és a vállalati teljesítmény növelésének. Azonban a HR számára kihívást jelenthet a megfelelő képzési és fejlesztési programok kialakítása, valamint az ezek elhalasztására való kényszerűség, különösen váratlan események, gazdasági változások vagy egyéb külső tényezők miatt.

Ssz.	Első hullám		Második hullám		Harmadik hullám	
	Megnevezés	%	Megnevezés	%	Megnevezés	%
1.	belső kommunikáció	46,7	belső kommunikáció	50,4	belső kommunikáció	46,7
2.	adminisztráció	30,2	bérezési/ösztönzési gyakorlat	32,8	képzés	33,9
3.	képzés	27,7	képzés	31,5	adminisztráció	31,5

7. ábra: A koronavírus járvány miatt átalakítást igénylő HR gyakorlatok területei az első, a második és a harmadik hullám alatt

Forrás: Poór et al. (2021)

A 2021-es Dr. Poór József által vezetett kutatásban megvizsgálták, hogy a COVID-19 járvány következtében, mely HR területek igényelnek átalakítást. A képzés, fejlesztés mindhárom koronavírus hullámban dobogós helyen szerepelt. A COVID-19 járvány hatalmas változásokat hozott az üzleti és munkakörnyezetben. A vállalatoknak gyorsan kellett alkalmazkodniuk a váratlan helyzethez, ezáltal a képzés és fejlesztés az egyik legfontosabb terület lett, amelyre összpontosítaniuk kellett ebben a krízis helyzetben. Ennek az oka, hogy a pandémia által sok vállalat átállt a távoli munkavégzésre. Ez új készségeket igényelt az alkalmazottaktól az online kommunikációs eszközök és a technológiai ismeretek terén. Ezen tényezők szakértelmének biztosításához elengedhetetlenné vált a képzések bevezetése. Továbbá, a járvány mentális egészségügyi kihívásokat is okozott egyes munkavállalók számára. Ezért szükség volt olyan képzési programokra, amelyek segítettek

a stresszkezelésben, az érzelmi támogatásban és a mentális jólét megőrzésében (Poór & Dajnoki, 2021).

A szervezeteknek válság idején megfelelő stratégiatervezéssel kell kezelnie a krízis helyzetet, változásokat. Az a szervezet, amely alkalmaz válságkezelési stratégiát proaktívvá válik a válság menedzselésében. Ramlall (2004) szerint a kiváló munkavállalók elvesztése a vállalat tudásvesztését jelenti, míg azok megtartása segíthet a szervezeteknek megőrizni a korábban megszerzett tudást és tapasztalatokat (John-Eke, 2020).

A 2022-es HR Radar felmérés szerint a képzés-fejlesztés témája közepesen fontosnak látszik a megkérdezettek körében. 39,7% kitöltő számára a képzés-fejlesztés van fókuszban a 2022-es HR kihívások között, amely ezáltal összesítésében az ötödik helyet foglalja el a listában. Megkérdezték a HR szakembereket, hogy „Milyen elemeket terveznek bevezetni vagy erősíteni a képzés-fejlesztés területén 2022-ben?“, amelyre a következő eredmény született:

- 47,3% Személyre szabott, egyéni fejlesztési programok
- 42,5% Hibrid képzési programok
- 30,4% E-learning portfólió kialakítása/bővítése
- 29% Több, rövid alkalomból álló blended képzési programok
- 28,5% Átfogóbb képzési folyamatokra való váltás az eseti jellegű készségfejlesztés helyett
- 27,1 % Online képzési programok
- 25,1% Digital Learning platform

A legnagyobb hangsúly a személyre szabott, egyéni fejlesztési programokon (47,3%) és a hibrid képzési programokon lesz, előbbi a munkaerő megtartásához, utóbbi pedig a hibrid munkavégzéshez kapcsolódik szorosan. Az innovatív megoldások közé tartozik a Digital Learning platform bevezetése vagy erősítése, amely minden 4. cég esetében szerepel a tervek között. A blended megoldások iránti igény az igények változatosságára adott válaszként jelentkezik (Illés Kata et al. 2022)

3. A MUNKAERŐPIACON JELENLEG AKTÍV GENERÁCIÓK BEMUTATÁSA

A kutatás relevanciájának érdekében a munkaerőpiacon jelenleg aktív generációkat vettem górcső alá. A magyar munkaerőpiacon a következő generációk vannak jelen:

- a már éppen kivonuló, a 60-as évek közepén született Baby Boomerek,
- de a kutatás fókuszában a 60-70-es években született **X-generáció**,
- a 80-as évektől született **Y-generáció**,
- és a munkaerőpiacra mostanában belépő 90-es évek közepétől született **Z-generáció**.

3.1. X GENERÁCIÓ – DIGITÁLIS BEVÁNDORLÓK

Dolgozatomban az X generációt konkrétan az 1966-1979 között születettek közé szabtam meg. Ők az ébredés korszakának fiataljai, vagyis az átmeneti generáció, akik egy olyan időszakban nőttek fel, amikor relatív béke és jólét uralkodott. Őket Strauss és Howe "nomádként" emlegeti, mert gyermekkoruk világa és szabályai már nem érvényesek felnőttkorukra, így szembesülnek az "új" ismeretlennel. Elidegenedéssel küzdenek, de idősebb korokban életük csúcspontjára juthatnak. Megoldásokat keresnek, megbízhatóak és kontrollált magatartásuk elmélyült szakmai igényességgel és tudással párosul. Jellemző rájuk az eszes, gyakorlatias és jó ítélőképesség. Motivációjukat a státus, a pénz és a társadalmi ranglétra előretörése hajtja. Gyerekkorukban és kamaszkorukban megismerik és használják a számítógépet és a legújabb technológiai vívmányokat. Bár Prensky szerint őket digitális bevándorlóknak lehet nevezni, mert nem a digitális világban születtek, és először a könyvek segítségével próbálják kielégíteni információszükségletüket, és csak ezután az internet segítségével. (Komár, 2018)

Az X generáció tagjait a függetlenség, a szkeptikusság és a technológiai alkalmazkodás képessége jellemzi. Ezen generáció tagjai olyan történelmi események tanúi voltak, mint például a hidegháború befejeződése, az AIDS járvány kezdete vagy az internet térhódítása. Hajlamosak egy munkahelyen dolgozni egész életükben, vagyis nagyon fontos szempont számukra a biztonság. Hamar kirepültek a családi fészekből, mert a korai családalapítást látták példaként szüleiktől. Ők már hosszabb ideje jelen vannak a munkaerőpiacon, ami sokoldalú tapasztalattal, szerteágazó szakmai tudással, technológiai jártassággal és készségekkel párosul, amik hozzájárulnak a munkaerőpiac sokféleségéhez

és dinamikájához. Ők azok a munkavállalók, akik mentorálják a fiatalabb kollégákat és segítenek nekik a szakmai fejlődésben (Tari, 2021).

3.2. Y GENERÁCIÓ – DIGITÁLIS BENNSZÜLÖTTEK 1.0 GENERÁCIÓ

Az Y generációt konkrétan az 1980-1994 között születettek közé szabtam meg. Az Y generáció a digitális nemzedék első hulláma, akik már együtt élnek és mozognak a technológia világával. A megoldáskeresés időszakában éltek gyermekkorukat, szüleik védelmezve nevelték őket, mindent megadva nekik. Tanulási és munkavégzési szokásaikban jelentős eltéréseket mutatnak elődeikhez képest. Ennek következtében számukra a pénz, a siker és a karrier kiemelten fontos, bár merészségük és megfontolatlanságuk némi kockázattal járhat. Ugyanakkor kiváló csapatjátékosok, akikből valószínűleg hatalmi pozíciókat betöltő felnőttek válnak majd. Emellett kiváló közösségépítők is, akik életük végéig megőrzik energikusságukat. Az Y generáció tagjai a modern technológia fejlődésével nőttek fel, nagy az információéhségük, és könnyed, laza attitűddel kezelik a multikulturális környezetet (Komár, 2018).

„Az X generáció tagjainak lassan kellett lépdelniük a számléltrán és a csoportnormához való igazodás volt a sikerük záloga.” (Mátyás, 2018)

Az Y és Z generációs fiatalok viszont nagyon türelmetlen személyiségek, ők úgy érzik, hogy minél gyorsabban és minél jobban ki kell tűnniük, hogy eredményt érjenek el (Tari, 2015). Gyakran váltanak munkahelyet, nem riadnak meg a kihívásoktól, kockázatvállalók. Nem szeretnék szüleikhez hasonlóan mókuserékben élni. (Tari, 2010)

Az Y generáció nem tekinti hosszú távú befektetésnek a munkát, türelmetlenek és azonnali előnyökre vágynak. Nem hajlandóak jelentős áldozatokat hozni a munkájukért, és nem várnak egyenletes karrierfejlődést. Különböznek az előző generációktól abban, hogy nyitottabbak más területek tapasztalatszerzése iránt, és nem feltétlenül terveznek csak vezetői pályafutást. Általában rövid távú karrierterveik vannak, és gyakran nem vizsgálják meg alaposan a munkakörükből kiinduló fejlődési lehetőségeket. Számukra kulcsfontosságú a folyamatos fejlődés élménye, és nagyobb hangsúlyt fektetnek a személyes tanulásra az előző generációkhoz képest. Nagyon öntudatosak, pontosan tudják mit szeretnének és ha nem kapják azt meg, bátran váltanak. Nem türelmetlenségből váltanak az átlagosnál gyakrabban munkahelyet, hanem azért, mert olyan kihívásokat és lehetőségeket keresnek, amelyeket korábban még nem tapasztaltak meg, és segít saját képességeik kiaknázásában (Bokor, 2007).

3.3. Z GENERÁCIÓ – DIGITÁLIS BENNSZÜLÖTTEK 2.0 GENERÁCIÓ

Az Z generációt konkrétan az 1995-2005 között születettek közé szabtam meg. A Z generáció tagjai már a technológia világába születettek bele, így minden természetes nekik, ami ebben a környezetben zajlik. Bátran állnak ki a véleményükért és szívesen is vitáznak, ha kell. Türelmetlenebbek, agilisabbak, mint elődeik és folyamatosan kihívásokat, új impulzusokat keresnek. (Tari, 2011)

Az internetnek köszönhetően információ dőmpinggel rendelkeznek, de pontosan emiatt a tudásuk nem mély, hanem felszínes. A felmerülő problémákra is az interneten keresztül keresik és adják meg a választ. (Bencsik, et al., 2019)

A világ első globális nemzedéke, amely a terrorizmus, a globális válság és a klímaváltozás árnyékában született. Ők már a digitális technológia világában nőttek fel, ahol az állandó kapcsolattartás természetes és alapvető. Számukra az információ digitális elérhetősége elvárás, és a technológiát a személyiségük kifejezésére használják. Jellemző rájuk a narcisztikus viselkedés, állandóan megosztják életüket és gondolataikat társaikkal. A multitasking és a task-switching, vagyis több tevékenység párhuzamos és gyors váltogatása jellemzi őket. Ugyanakkor a tekintélyhez való viszonyuk jelentősen megváltozott, ami problémákat okozhat az iskolai környezetben. Az online világban eltöltött idő hosszúsága miatt valós életbeli konfliktuskezelési készségeik hiányosak, és indulatkezelési nehézségekkel küzdenek. Az új kihívásoknak való megfelelés érdekében a szervezeteknek meg kell érteniük és alkalmazkodniuk kell ennek a generációnak az elvárásaihoz és dinamikáihoz (Komár, 2018).

1. táblázat: A különböző generációk munkaélettel kapcsolatos jellemzői

	X-generáció	Y-generáció	Z-generáció
Fő események	✚ Olajválság ✚ Multinacionális cégek megjelenés ✚ Digitalizáció ✚ Hidegháború vége	✚ Globalizáció ✚ Mobiltelefonok megjelenése ✚ 2008-2010-es válság	✚ Digitális forradalom ✚ Covid-19 világválság
Technológia	✚ Gyermekkorukban ismerkednek meg az internettel ✚ Könnyen alkalmazkodnak az új alkalmazásokhoz és eszközökhöz.	✚ Internet az alapvető kommunikációs eszköz ✚ Első generáció, akik gyermekkoruktól kezdve nőttek fel az internet és a közösségi média jelenlétében.	✚ A digitális kor digitalizált gyermekei. ✚ Technológia világába születettek, így minden természetes nekik, ami ebben a környezetben zajlik.
Munkahelyváltás	✚ Hajlamosak egy munkahelyen dolgozni egész életükben	✚ Rugalmasok, elvárják a munka-magánélet egyensúly ✚ Hajlandóak váltani ✚ A karrierjük fejlesztése és a személyes fejlődés számukra kulcsfontosságú	✚ Rugalmasok, hajlandóak kipróbálni különböző munkahelyeket és szektorokat ✚ Másodállásaik, hobbiállásaik vannak
Irányítás	✚ Hierarchikus struktúra	✚ Demokratikus struktúra	✚ Igénylik az önállóságot (home-office)
Pénz	✚ Nem minden a pénz	✚ Pénz, siker, karrier nagyon fontos	✚ Gyorsan sok pénzt keresni
Lojalitás	✚ Céghez való lojalitás	✚ Magához és személyes kapcsolataihhoz lojális	✚ Én-márkaépítés

(Forrás: saját szerkesztés, Bokor (2007) alapján)

4. A MOTIVÁCIÓ

4.1. A MOTIVÁCIÓ DEFINIÁLÁSA ÉS TÍPUSAI

A motiváció egy olyan pszichológiai fogalom, amely az egyének viselkedését, cselekedeteit és céljait hajtja. Ez az erő arra sarkallja az embereket, hogy bizonyos célok felé törekedjenek, kielégítsék szükségleteiket, vagy teljesítsenek bizonyos tevékenységeket. A motiváció fontos szerepet játszik a személyes fejlődésben, tanulásban, munkahelyi teljesítményben és általában az életminőség javításában. A pszichológia és a vezetési tanulmányok területén sok kutatás foglalkozik a motivációval, hogy megértsék, hogyan lehet növelni vagy fenntartani az emberek munkakedvét, teljesítményét és elégedettségét. A pszichológusok szerint a motiváció és a motiválás fogalmai különböző tartalmat hordoznak.

- ✚ A *motiváció* az egyén belső hajtóerőjét jelenti, ami arra készteti, hogy cselekedjen vagy törekedjen valamire. Ez a belső erő lehet érzelmi, biológiai vagy pszichológiai szükséglet, amely inspirálja az egyént a cselekvésre. A motiváció az egyén belső állapota, amely meghatározza, hogy milyen mértékben és minőségben kötelezi el magát egy cél elérése mellett.
- ✚ A *motiválás* viszont egy külső tényező, amely ösztönzi és segíti az egyént abban, hogy megtalálja a belső motivációját, vagy növelje azt. A motiválás olyan külső ösztönzőket jelent, mint például jutalmak, elismerések, pozitív visszajelzések vagy inspiráló beszédek, amelyek célja az egyén motivációjának erősítése vagy egy bizonyos irányba való irányítása, mozdítása.

Ez a különbség hangsúlyozza, hogy a motiváció belső erő, ami az egyént vezérli, míg a motiválás külső tényezők által kiváltott reakció, amely segít az egyén belső motivációjának felerősítésében vagy újjáélesztésében (Matiscsákné, 2013).

Dolgozatomban a munkahelyi motivációval fogok foglalkozni. Michael Armstrong, angol HR szakember szerint a munkahelyi motivációnak két fajtája létezik:

- ✚ *Belső motiváció:* Az egyének saját belső vágyait, érdekeit és értékeit követő motivációs erő. Az ilyen típusú motiváció esetében az egyén maga találja meg az értelmet és elégedettséget a feladatban vagy tevékenységben. Ez a motiváció hosszabb távon fenntartható, mivel az egyén saját értékein és belső céljain alapul. Az egyén belső motivációját önmaga irányítja és szabja meg.
- ✚ *Külső motiváció:* A külső motiváció azt jelenti, hogy az egyén külső tényezők vagy ösztönzők hatására cselekszik. Ezek lehetnek fizikai jutalmak (például pénz,

ajándékok), elismerés (például dicséret, pozitív visszajelzés), vagy más külső ösztönzők (például büntetés elkerülése). Ha az ösztönzés megszűnik vagy nem elégséges, az egyén motivációja is csökkenhet. A külső motiváció rövid távú eredményeket hozhat, de hosszú távon az egyén motivációja ingadozhat, ha a külső jutalmak változnak vagy megszűnnek. Ennek a motivációnak az esetében a kontroll a külső forrásoknál lehet, és az egyén viselkedése az elvárt jutalmak vagy büntetések függvénye lehet (Matiscsákné, 2013).

Ez a megkülönböztetés segít megérteni, hogy a munkavállalók milyen okokból motiváltak, és ennek figyelembevételével a vállalatok képesek lehetnek hatékonyabb motivációs stratégiák kidolgozására. Mindkét típusú motiváció szerepet játszik a munkahelyi teljesítményben. Azt, hogy melyik típus dominál, az egyén személyiségétől, a munkakörnyezettől és a vállalati kultúrától függ.

Vallerand (1983) három különböző típusú belső (intrinzik) motivációt különböztet meg a szociális-kognitív elmélete szerint:

-  **Tudásra irányuló motiváció:** Ebben az esetben az intrinzik motiváció azt jelenti, hogy az egyén maga a tevékenység, tanulás vagy megértés iránt érdeklődik. Az ilyen típusú motiváció a tudásszerzés, a tanulás és az információ megszerzése iránti érdeklődésből fakad. Azokat az embereket motiválja, akik élvezik az új információk megszerzését, a tanulást és a szellemi kihívásokat.
-  **Fejlődésre és alkotásra irányuló motiváció:** Az egyén azt a belső késztetést érzi, hogy saját magával szemben támasztott követelményeket túllépjen, és kreatív vagy fejlődési célokat érjen el. Az ilyen típusú motivációtól vezérelve az egyén új dolgokat tanul, új készségeket fejleszt, és kreatív vagy művészi kifejezést keres.
-  **Különböző élményekre és ingerekre irányuló motiváció:** Az érzékszervi vagy esztétikai élmények, valamint különböző ingerek átélésére irányul. Az ilyen típusú motivációtól vezérelve az egyén élvezi az esztétikai, vizuális vagy érzéki élményeket, például a művészeti alkotásokat, a természet szépségét vagy az egyéb érzékszervi élvezeteket (Kovács, 2014).

4.2. A MOTIVÁCIÓ TARTALOMELMÉLETEI

A motiváció kutatása és magyarázata érdekében különböző elméletek és megközelítések fejlődtek ki a pszichológiában és az emberi viselkedés tudományában. Ezek a kutatások arra keresik a választ: miért éppen úgy viselkednek az emberek, ahogyan cselekednek?

Szakirodalmi szinten források tárháza áll rendelkezésre, melyek az úgynevezett motivációelméleteket, vagyis az egyéni motivációt és azok hajtóerőit kutatják. Ezen elméletek a célokra és kimenetekre összpontosítanak, amelyek motiválják az embereket (Matiscsákné, 2013).

A motiváció tartalomelméletei közé sorolható:

- ✚ Maslow szükséglethierarchiára alapozott motivációelmélete
- ✚ Herzberg kéttényezős motiváció-elmélete

Bakacsi (2004) alapján az egyazon csoportba tartozó tartalomelméletek is más-más nézőpontból közelítik meg a motivációt, egyik sem tekinthető alapnak. (Bakacsi, 2004) Lényeges különbség a két tartalomelmélet között, hogy Maslow merev szükséglet-piramisa nincs tekintettel az egyéni különbségekre, Herzberg pedig különbséget tesz az elégedettség és elégedetlenség forrása között, külön figyelmet szentelve a munkahelyi környezet és a munkamotiváló és -higiéniai tényezőire (Dajnoki, et al., 2021).

Maslow szükséglethierarchiára alapozott motivációelmélete egyik legismertebb és leggyakrabban hivatkozott motivációelmélet. A szükséglethierarchia olyan szintekből áll, amelyek az emberi szükségleteket rangsorolják fontosságuk és kielégítésük szempontjából. Az öt szükséglet-hierarchia szint:

1. **Fiziológiai Szükségletek:** Ezek az alapvető szükségletek, például az élelem, a víz, a levegő, a ruházat és a szállás. Ezek azok a szükségletek, amelyek kielégítése alapvető feltétele önfenntartásunknak, fennmaradásunknak.
2. **Biztonsági Szükségletek:** Ezek a szükségletek a fizikai biztonságot, a stabilitást és a rendet foglalják magukban. Ide tartozik a fizikai biztonság (pl. munkahelyi biztonság, egészség), pénzügyi biztonság, egészségügyi biztosítás és a jövő iránti biztonság érzése.
3. **Szociális Szükségletek:** Az ember természetében benne van a társas kapcsolatokra, barátságokra, szeretetre és elfogadásra való igény. Ez a szint foglalkozik a társas és közösségi kapcsolatokkal, a szeretettel, intimitással, és a valahová tartozás érzésével.
4. **Önbecsülés:** Az egyén az igényt érez arra, hogy elismerjék, tiszteljék és megbecsüljék. Ide tartozik az önbecsülés, a szakmai elismerés, a sikerek és a kompetencia érzése.
5. **Önmegvalósítás:** Ez a legmagasabb szint a szükséglet-hierarchián. Azokat a szükségleteket jelöli, amelyek az egyén kreatív potenciáljának kibontakoztatására irányulnak. Az önmegvalósítás szintjén az egyén olyan célokat és tevékenységeket

keres, amelyek a személyes növekedéshez, sikerhez és kreativitáshoz vezetnek. Ez a szint az egyén saját kreatív potenciáljának kibontakoztatását jelenti. (Dobák et al. 2016)

A hierarchia elrendezése azt mutatja, hogy bizonyos szükségleteknek előfeltételei lehetnek a magasabb szintű szükségleteknek. Az alsó szintű szükségletek kielégítése után az egyén a következő, magasabb szintű szükségletek felé halad. A fiziológiai és biztonsági szükségleteket szokásos alacsonyabb rendű szükségleteknek, míg a szociális szükségleteket, az önbecsülést és az önmegvalósítást magasabb szintű szükségleteknek nevezzük (Matiscsákné, 2013).

2. táblázat: Munkahelyi ösztönzők példaszerűen a Maslow szükséghierarchiájának különböző szintjeihez kapcsolva

Szükséglet	Munkahelyi ösztönzők
Fiziológiai szükséglet	munkafeltételek (világítás, víz, fűtés, klíma), pénz (alapfizetés), munkahelyi étkeztetés vagy étkezési támogatás
Biztonsági szükségletek	egészségügyi biztosítás, nyugdíjpénztár, hosszú távú foglalkoztatás, biztos munkahely
Szociális Szükségletek	pozitív munkakapcsolatok, csapatmunka, közösségi események
Önbecsülés	karrierfejlődési és előrelépési lehetőségek, képzések, dicséret, elismerés, előléptetés, szakmai kitüntetések, prémium, bónusz
Önmegvalósítás	kreatív projektek, autonómia és döntési szabadság, önálló munkavégzés

Forrás: saját szerkesztés, Bakacsi (2004, old.: 87) alapján

Herzberg (1959) két-tényezős modellje a másik legismeretibb tartalomelméleti modell, amely a munkahelyi motivációról és elégedettségről szól. A modell elkülöníti a munka tartalmi jellemzőit és a munkakörülményeket, és azt állítja, hogy a motiváció javításához csak a munka minőségét lehet befolyásolni, míg a körülmények változtatásával legfeljebb csak az elégedetlenséget lehet csökkenteni. Az elmélet szerint a munkahelyi elégedettség és elégedetlenség két különálló dimenzió, amelyek különböző tényezőktől függenek. A motiváló tényezők (mint például a munkaterhelés, elismerés, fejlődési lehetőségek) növelik az elégedettséget és motivációt, míg a higiéniai tényezők (mint például a fizetés,

munkakörülmények, céges politika) hiánya csak elégedetlenséget csökkent. Ezek a tényezők elkülönülnek egymástól, ami azt jelenti, hogy a munkahelyi elégedettség növelése nem feltétlenül eredményezi a motiváció növekedését, hanem két különálló folyamatot igényel a munkavállalók motiválásához és elégedettségének biztosításához.

✚ *Motivátoroknak* (elégedettséget fokozó tényezőknek) olyan munkahelyi faktorokat nevezünk, amelyek a munkatársak elégedettségét, motivációját és teljesítményét pozitívan befolyásolják. Ezek a tényezők kapcsolódnak a munka tartalmához és az egyén fejlődési lehetőségeihez, például a kihívásokhoz, az elismeréshez, a fejlődési lehetőségekhez és a felelősséghez.

✚ *A higiéniai tényezők* (elégedetlenséget csökkentő tényezők) olyan körülményeket és faktorokat jelentenek, amelyek megléte nem eredményez elégedettséget, hiányuk viszont elégedetlenség forrása. Ezek a tényezők kapcsolódnak a munkakörülményekhez és a környezethez, például a fizetéshez, a munkaterheléshez, a vezetői stílushoz és a munkakörnyezethez (Armstrong, 1991).

Herzberg elmélete munkahelyi kontextusban két dolgot jelent. Először, a munkáltatóknak mindent meg kell tenniük az elégedetlenséget kiváltó tényezők kiküszöbölése érdekében (például vezetői gyakorlatok vagy tisztességtelen bérezés). Ezek a tényezők nemcsak ronthatják a munkavállalói teljesítményt, hanem az elkötelezettséget és motivációt is negatívan befolyásolhatják. Másodszor, a munkáltatóknak fel kell és erősíteniük kell a munkavállalók elégedettségét és motivációját növelő tényezőket, mint például a tisztességes bérezés, a fejlődési lehetőségek és az elismerés. Ezek a tényezők segíthetnek a munkavállalóknak hosszú távon elköteleződni a vállalat iránt, ami javíthatja a teljesítményüket és hozzájárulhat a vállalat sikerességéhez (Kotler & Keller, 2012).

4.3. GENERÁCIÓ SZERINTI MOTIVÁLÁS

A különböző generációk közötti kapcsolatok vizsgálatakor azt tapasztaljuk, hogy az idősebb és fiatalabb generációk közötti feszültség hosszú történetre tekint vissza. Az idősebb korosztályok ragaszkodnak a múlthoz, ami ellentétben áll a fiatalabb generációk jövőorientáltságával és az új dolgok iránti érdeklődésükkel. A korábbi generációk idején az idősebbek példaképként szolgáltak a fiatalabbaknak, az ő tapasztalataik és értékrendjük iránymutatást nyújtottak az életben való elinduláshoz. Napjainkban ez a dinamika bonyolultabb, az értékrendek változtak, és nem mindig egyértelmű, hogy ki tanít kit. A technológiai fejlődés gyorsasága miatt gyakran fordul elő, hogy a fiatalabb generációk segítséget nyújtanak az idősebb korosztálynak az elektronikai eszközök használatában.

Ezen különbségek felismerése és a motiválás ennek megfelelő átalakítása a generációk kezelésének kulcsa lehet.

Az *X generáció* tagjai gyakran keresik a stabilitást és biztonságot a munkahelyükön. Olyan munkáltatók, akik hosszú távú karrierlehetőségeket és biztos munkahelyet kínálnak, vonzóak lehetnek számukra. Ezen generáció tagjai számára kiemelten fontos az önállóság és a függetlenség. Nem szeretik, ha túlzottan ellenőrzik őket, inkább hajlamosak saját útjukat járni, miközben elvárják, hogy megbecsüljék az általuk elért eredményeket. Az őszi visszajelzések és az elismerés fontosak számukra. Ha látják, hogy munkájuk értékes, és elismerik erőfeszítéseiket, nagyobb elkötelezettséggel fognak dolgozni. Az érdeklődési területeik figyelembevétele is nagy jelentőséggel bír. Az *X generáció* tagjai gyakran szeretnek olyan feladatokkal foglalkozni, amelyek érdeklik őket és amelyekben jártasságot szereztek. Ha munkájukban lehetőségük van azokra a területekre fókuszálni, amelyek iránt szenvedélyt éreznek, az nagyban növelheti motivációjukat és elégedettségüket. (Varga, 2013).

Az *Y generáció* tagjai már nem az alárendelődő attitűddel tekintenek a munkahelyi vezetésre, mint az előző generációk. Számukra a partneri viszony és a saját képességeikhez, szaktudásukhoz igazodó elvárások fontosak. Míg az előző generációk hajlandóak voltak évtizedeket eltölteni egy munkahelyen, ahol elnyomták érzéseiket, az *Y generáció* inkább a munkahelyváltást preferálja ilyen helyzetekben. Az *Y generáció* motivációjának kulcsa a figyelem és a fejlődés lehetősége. Azokon a munkahelyeken, ahol mentorok, coachok és trénerok segítik a fejlődést, és lehetőség van hibákból tanulniuk következmények nélkül, ott lesznek a legmotiváltabbak és elszántabbak. Ennek a generációnak az egyik leglényegesebb motivációja a pénz (Varga, 2013).

Meghatározó számukra, hogy visszajelzést kapjanak munkájuk eredményeiről, még akkor is, ha ez néha negatív visszajelzés, de elfogadják tanácsként vagy iránymutatásként, nem kritikaként. Ennek a generációnak nagyfokú szabadságra van szüksége, és fontos számukra a versengő szakmai igényesség, hogy a legjobbak lehessenek abban, amit csinálnak. A céltudatosság és a vágy a kiemelkedésre motiválja őket, és mindent megtesznek annak érdekében, hogy ezt elérjék. Nagyon fontos számukra továbbá a kellemes munkahelyi légkör, ami nem csak pozitív hozzáállást biztosít a munkájukhoz, hanem hozzájárul egészségük megőrzéséhez is. Emellett esszenciális a vállalaton belüli közösségi érzés is, amit a vezetők számos csapatépítő tréninggel támogatnak, hogy a munkavállalók és vezetőik jobban megismerhessék egymást és könnyebben tudjanak együtt dolgozni a mindennapi munkájuk során (Visontai, 2020).

A *Z generáció* különösen igényli a visszajelzéseket és a világos célokat a munkájukban. Rendkívül türelmetlenek, és nagy önbizalmukból adódóan magas és változatos elvárásokat támasztanak az őket foglalkoztató szervezetekkel szemben (Pálffy, 2020).

Az interaktív csoportos helyzetekben jól érzik magukat, de az egyoldalú, frontális előadások kihívást jelentenek számukra. A változatosság iránti igényük miatt érdemes kreatív megoldásokkal motiválni őket, például tanulmányutakkal vagy kihívásokkal. Ezen generáció számára fontos a munka és a magánélet egyensúlya, ezért rugalmas munkavégzési lehetőségeket értékelnek. A time sharing vagy az otthoni munkavégzés megoldás lehet, de fontos ügyelni arra, hogy ne érezzék magukat elszigetelten vagy unottan a távmunka során. A munkahelyi személyes kapcsolatoknak nagy jelentőséget tulajdonítanak, különösen a vezetőikkel való kapcsolatnak, amelyben elérhetőséget és támogatást várnak, ugyanakkor nem szeretnék, ha túlzottan kontrollálnák őket. A *Z generáció* tagjai értékelik a fejlődési és tanulási lehetőségeket. Az olyan munkáltatók, akik mentorokat, képzéseket és tanulási lehetőségeket biztosítanak számukra, hosszú távú elköteleződésüket növelik a cég iránt. Ez a generáció rendkívül fontosnak tartja a társadalmi felelősségvállalást. Azok a cégek, amelyek környezetbarát gyakorlatokat követnek, vagy a közösségért végzett munkát támogatják, pozitív hatással lehetnek motivációjukra (Visontai, 2020).

4.4. AZ OKTATÁS ÉS A MOTIVÁCIÓ KAPCSOLATA

A tudás napjainkban kiemelkedően fontos szerepet játszik a társadalomban és a gazdaságban. A technológiai fejlődés, a globalizáció és a társadalmi változások mind hozzájárulnak ahhoz, hogy napjaink társadalmában egyrészt a tudás kulcsfontosságú erőforrássá, másrészt a piac egyik meghatározó árujává is vált. A tudás megosztása szoros kapcsolatban áll a tanulással, ami egyre inkább hangsúlyossá válik szervezeti kontextusban is. Különbséget teszünk egyéni és szervezeti szinten történő, valamint szervezeten belüli és szervezetek közötti tanulás között.

A tudásátadás motivációs dimenziója a kutatók egyik leginkább foglalkoztató területe. Edmondson, Bohmer és Pisano (2001) szerint a munkavégzés önmagában nem vezet tanuláshoz. Ehhez elengedhetetlen egy tanulásra alkalmas környezet kialakítása, különösen hangsúlyos a pszichológiai biztonság megteremtése. Ebben a környezetben a munkatársak bátran megoszthatják ötleteiket és javaslatukat anélkül, hogy félnének a negatív reakcióktól vagy megbélyegzéstől. A motivációs dimenziót vizsgáló kutatások fókuszában az áll, hogy hogyan észleli az egyén a tanulási környezetet, a szervezet tanuláshoz való hozzáállását és kultúráját. Ebben a dimenzióban a társas interakciók

egyértelműen meghatározzák a tudásmegosztást a szervezeten belül. A vizsgálatok azt célozzák, hogy feltárják, milyen módon befolyásolják a szervezeti dinamikák, attitűdök és belső kultúra az egyén motivációját és hajlandóságát a tanulásra és tudásmegosztásra (Ferincz & Hortoványi, 2014).

A munkaerőpiac jellemzőiben bekövetkezett mélyreható változások jelentős kihívást jelentenek a tanulási és képzési rendszerek számára. A hagyományos, strukturált képzési modellekről való áttérés az élethosszig tartó tanulás rugalmasabb modelljére új kihívásokat vet fel. Az említett kihívásokra adható válaszként nő az érdeklődés a nem formális tanulási formák iránt, amelyek rugalmasabb válaszokat kínálnak ezekre az új kihívásokra. A munkaszervezés fejlettségi foka magas rugalmasságot és innovációt követel. A dolgozóknak olyan képességeket kell elsajátítaniuk, mint az önirányítás, a személyes felelősség és az önfejlesztés, ami felkészíti őket az új munkakörnyezet követelményeire. Ezek az új szervezési modellek és az ezekből adódó minősítési elvárások egy új tanulási modellt követelnek, amelyben a tanulás folyamata integrált módon a munkahelyen zajlik. Az Európai Bizottság is aláhúzza ezeket az eszméket 1993-ban a "Növekedés, Versenyképesség és Foglalkoztatás" című fehér könyvében, majd a "Tanítás és Tanulás a Tanuló Társadalom Felé" című fehér könyvében. A Bizottság hangsúlyozza, hogy a fejlődés az irányított tanulás felé halad, ahol csak az állandóan tanulók lehetnek sikeresek, legyenek azok egyének vagy vállalatok. Ennek megfelelően az EU álláspontja szerint minden állampolgárnak szabad hozzáférést kell biztosítani a széleskörű neveléshez és képzéshez, és növelni kell a vállalatok, különösen a kis és középvállalkozások versenyképességét az emberi erőforrások fejlesztése és rugalmassá tétele által, amely így felkészültebb lesz az információ és kommunikációs technológiák felhasználása terén. (Filgueiras-Rauch et al. 2020)

A hagyományos képzési modellekről való áttérés az élethosszig tartó tanulás új elvárásokat támaszt a dolgozókkal szemben és hangsúlyozza a motiváció fontosságát. Azok a dolgozók, akik érzik, hogy munkahelyük támogatja fejlődésüket és folyamatos tanulásukat, magasabb motivációval rendelkeznek a tanulás és szakmai fejlődés iránt. A rugalmas munkavégzéshez és a kompetenciaigényeknek való megfeleléshez szükség van a dolgozók belső motivációjának erősítésére. Az önképzés, a felelősségvállalás képességei olyan motivációs tényezőkké válnak, amelyek elősegítik a sikeres munkavégzést és a szakmai kihívások elfogadását. Azok a munkáltatók, akik felismerik a motiváció és oktatás szoros kapcsolatát, hosszú távon is elkötelezettek lehetnek dolgozóik fejlődése mellett. Az olyan oktatási környezetek, amelyek támogatják és ösztönzik a motivált tanulást, nemcsak

a dolgozók szakmai tudását növelik, hanem pozitív hatással vannak a munkahelyi teljesítményre egyúttal vállalatok versenyképességére is. A motiváció és az oktatás egymást erősítő tényezőkké válnak, amelyek hozzájárulnak a munkavállalók és vállalatok sikeres jövőjéhez a munkaerőpiacon.

5. A VÁLLALATI OKTATÁSI RENDSZER

5.1. A VÁLLALATI OKTATÁSI RENDSZER TÍPUSAI (BELSŐ, KÜLSŐ OKTATÁSI RENDSZER)

A személyzetfejlesztés célja a munkavállalók kompetenciáinak módosítása és fejlesztése irányul. Ez a folyamat nem csupán az ismeretek bővítését jelenti, hanem magába foglalja a gyakorlatias készségek fejlesztését, a munkamagatartás átalakítását és az attitűdök, motivációk változását is. A személyzetfejlesztés különböző módszereket alkalmaz a kollégák képességeinek fejlesztésére. Ezek közé tartoznak az oktatási és képzési programok, a mentorálás, valamint a személyes és szakmai fejlődést támogató kezdeményezések (Matiscsákné, 2013).

Az oktatásba és szakképzésbe való beruházás különböző intenzitással jelenik meg a gazdaságban, hosszú és rövid távú hatásokat kiváltva. A közoktatási kiadások nemzetgazdasági szinten inkább hosszú távon térülnek meg, mivel a jól képzett munkaerő révén nő a vállalkozások hatékonysága és versenyképessége. Ugyanakkor a felnőttképzés és továbbképzés rövid távon is jelentős eredményeket hozhatnak. A vállalkozások sokféleségéhez igazodva a foglalkoztatottak képzése és továbbképzése széles spektrumban mozog.

Nagyobb vállalatok, főként a multinacionális cégek, rendszeres belépési és folyamatos képzéseket biztosítanak alkalmazottaiknak, mint a működésük elengedhetetlen részét. Ezzel szemben a mikro- és kisvállalkozások esetében a munkahelyi képzés csak akkor kerül szóba, ha az nélkülözhetetlen az üzletmenethez, például egy új gyártósor vásárlásakor vagy termelésirányítási rendszer bevezetésekor. A jó munkakörülmények és versenyképes bér hatására csökkenhet a munkaerő fluktuációja, így minimalizálható az új alkalmazottak betanítási ideje, ami jelentős terhet jelent a vállalkozásoknak (Tóth & Szük, 2019).

A vállalati képzések motivációja és a fluktuáció csökkentése között szoros kapcsolat áll fenn, miközben mindkét tényező hozzájárul a stabil vállalati kultúra kialakításához. Azok a képzések, melyeket a vállalkozások belső motivációjukból indítanak, azt mutatják, hogy a cégek egyre nagyobb része felismeri a gyorsan változó gazdasági környezet kihívásait. A vállalati siker kulcsa a munkavállalók folyamatos fejlesztésében rejlik. Ezért a cégek számára elengedhetetlen, hogy beruházzanak a munkavállalók képzésébe és fejlesztésébe. Az oktatási rendszerek kialakításánál két típusú megközelítés közül lehet választani:

- ✚ *Belső oktatási rendszer* esetében a vállalat saját erőforrásait és infrastruktúráját használja az oktatás során. Belső oktatási rendszer esetén a vállalat belső oktatókat, trénereket és oktatási anyagokat alkalmaz. A képzési programokat a vállalat saját

munkatársai vezetik, azokat a vállalat specifikus igényeihez igazítva. A belső oktatási rendszer rugalmasabb ütemezést tesz lehetővé és lehetőséget ad a vállalati kultúra közvetlen beépítésére a képzési programokba.

- ✚ *Külső oktatási rendszer* esetén a vállalat külső forrásokból szerzi be az oktatókat, például külső tréningcégektől vagy szakmai szervezetektől. Ez a típusú rendszer lehetőséget nyújt a vállalat alkalmazottainak a szélesebb perspektívák megismerésére és külső szakértők által vezetett, specializált képzéseken való részvételre. Külső szakemberek kifejezetten személyre szabott tananyagokat kínálnak, amelyek tökéletesen megfelelnek a vállalati képzési céloknak. (Balogh & Karoliny, 2023)

A szervezeti képzések utáni elégedettségfelmérés egy fontos eszköz a vállalatok számára annak felmérésére, hogy a képzési programok mennyire felelnek meg a résztvevők elvárásainak és hogy milyen hatékonyak voltak az oktatás során szerzett ismeretek átadásában. Az elégedettségfelmérés segíti a vállalatot abban, hogy értékelje a képzési programok eredményességét és hatékonyságát, valamint kiderítse, hogy vannak-e területek, ahol további fejlesztésekre van szükség (Balogh & Karoliny, 2023).

5.2. A VÁLLALATI KÉPZÉSEK TRENDJEI

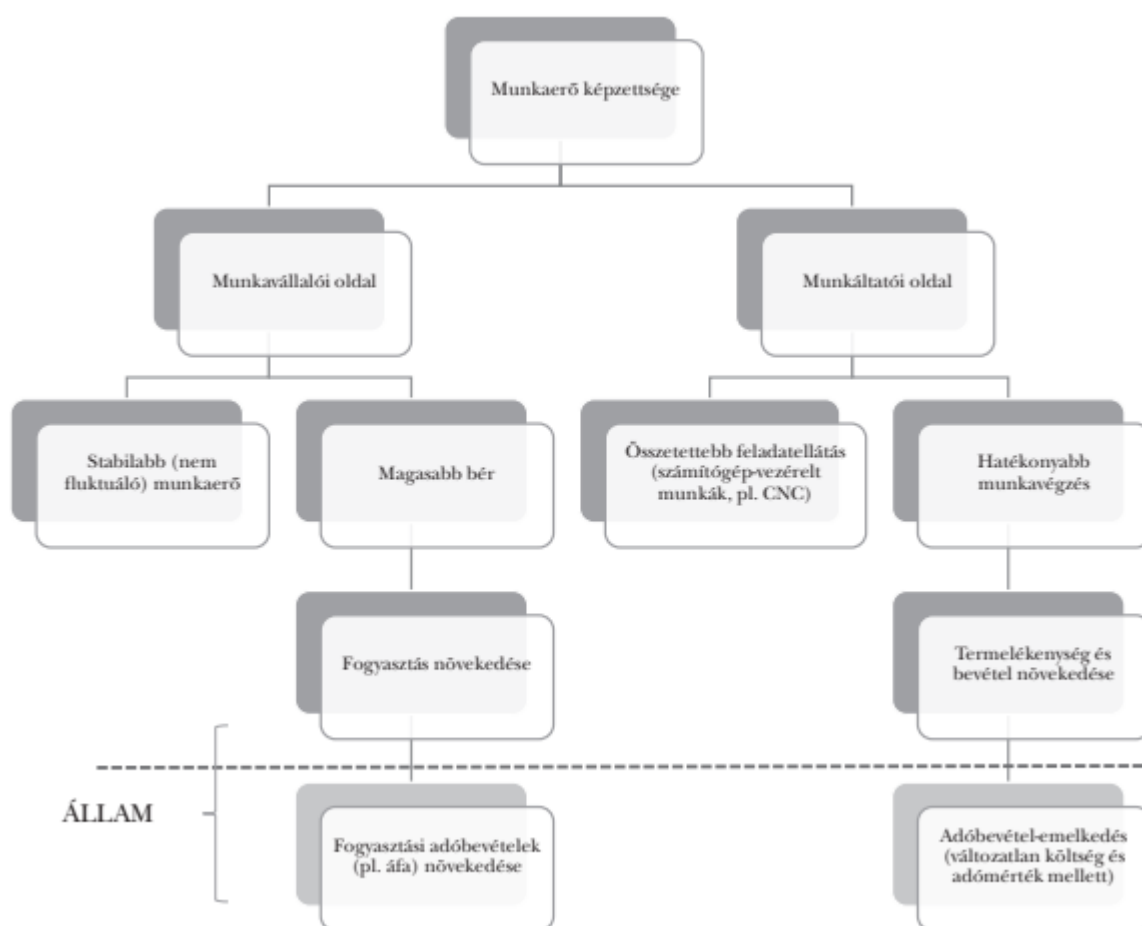
- ✚ *E-learning*: Az E-learning, azaz az online tanulás, kiemelkedő és jelentős trendként jelenik meg a vállalati képzés területén. Lehetővé teszi a munkavállalók számára, hogy bármikor, bárhol hozzáférjenek az oktatási anyagokhoz. Ez különösen előnyös azoknak, akik távoli helyeken vagy időzített munkarendben dolgoznak, valamint azoknak, akik egyéni tanulási ütemben haladnának. Az E-learning segít csökkenteni az oktatási költségeket, mivel nem szükséges fizikai tantermet bérelni, utazási és szállásköltségeket számolni, vagy papíralapú anyagokat nyomtatni. Az oktatási program szervezője képes kialakítani előadási láncokat és létrehozni interaktív tananyagokat, amelyek segítik a résztvevőket az elsajátítás folyamatában. A képzési programok szorosan követik a résztvevők fejlődését, így mindig tisztában vannak azzal, hogy hol tartanak a tanulásban.
- ✚ *Mikró tanulás*: A 'Microlearning' azt jelenti, hogy az oktatóanyagok a nagy és vaskos tartalmak helyett kis fókuszált egységekre vannak bontva, lehetővé téve, hogy az ismereteket rövid időn belül, könnyedén és hatékonyan tanulhassák meg a résztvevők. Ez a módszer segít a hatékony tanulásban és az információk könnyű

emészthetőségében. Ennek a technikának az egyik kiemelkedő jellemzője az interaktív teszt kérdések alkalmazása, amelyek a tanulók rendelkezésére állnak a modulok végén.

- ✚ *Videó oktatás, élő videóközvetítés:* Az oktatási anyagokat videók formájában közvetíteni könnyen emészthető és kényelmes mód a munkavállalók számára. Az élő videóközvetítések lehetőséget adnak a valós idejű kapcsolattartásra és kérdések feltevésére. Ez a módszer azért különösen hatékony, mert a tanulók azonnal kérdezhetnek az oktatóktól, valamint a tanár is könnyen bevonhatja a hallgatókat az előadásba. Az online közvetítésnek további előnye, hogy a részvétel fizikai helytől függetlenül lehetséges. Az előre felvett videós oktatóanyagok esetén a leckéket egyetlen felületen rendezve lehet megtalálni, ami rendkívül kényelmes és átlátható.
- ✚ *Kompetencia mátrix alapú adminisztráció:* Ez a módszer lehetővé teszi számukra, hogy pontosan lássák, milyen készségekre van szükségük az adott területeken, és ennek megfelelően megszervezzék a szükséges oktatásokat. Az ilyen típusú megoldások kiemelkedő előnye, hogy azonnali képet festenek a vállalat számára az ISO audit során szükséges képzettségekről. Ennek köszönhetően a vállalatok magabiztosan tudnak válaszolni az auditorok kérdéseire, bemutatva, hogy milyen rendszerszintű képzési programokat alkalmaznak annak érdekében, hogy a dolgozóik mindig az elvárásoknak megfelelően teljesítsenek.
- ✚ *Mesterséges intelligencia:* A mesterséges intelligencia (AI) technológia szinte minden területen robbanásszerűen terjed, és az elemzők szerint a jövőben sem áll meg, beleértve az oktatást is. Az AI rendszerek jelenleg már képesek arra, hogy a tanulók válaszai és reakciói alapján újraállítsák és személyre szabhassák a tananyagot. Ez különösen hatékony a nyelvtanulás területén, ahol a mesterséges intelligencia segítségével még hatékonyabbá válik a kiejtés és a nyelvtani szabályok gyakorlása.
- ✚ *Személyre szabott tananyag:* Az e-learning platformok lehetőséget kínálnak a személyre szabott tanulásra. Az oktatási anyagokat és a feladatokat úgy tervezik, hogy azok a munkavállalók igényeit, előzetes tudását és képességeit figyelembe véve segítsék a hatékony tanulást.
- ✚ *Virtuális valóság:* A vállalati oktatások terén különleges lehetőségeket kínál, amelyek révén a munkavállalók a virtuális térben valós munkafolyamatokat gyakorolhatnak és saját szemszögükből tanulhatnak. Ez a megközelítés lehetővé teszi, hogy a tananyagot speciális kamerák segítségével rögzítsék, majd a

munkavállalók szabadon mozoghassanak és cselekedhessenek a gyakorlati jellegű órákon. Ez a fajta interaktív tanulás kiemelkedően hatékony, mivel ezáltal a munkavállalók valós idejű tapasztalatokat szerezhetnek és gyakorolhatnak kockázatok nélkül (Aurél, 2021).

5.3. KÉPZETT MUNKAERŐ ELŐNYEI



8. ábra: A képzett munkaerő előnyei

Forrás: Tóth & Szűk (2019)

Képzett munkaerő alkalmazása mind a munkavállalói és mind a munkáltatói, mind pedig a gazdasági oldal egésze számára számos előnnyel jár. A stabil és jól képzett munkaerő a hatékony munkavégzésével magasabb hozzáadott értéket teremt, ami növeli a vállalkozás jövedelmezőségét. A munkavállalók a szakértelem révén keresett munkaerővé válnak, amely csökkenti a munkahelyváltás és a munkanélküliség kockázatát. A magasabb képzettségi szint miatt a munkáltatók hajlamosabbak hosszú távú szerződéseket kínálni, így a fluktuáció csökken, a munkavállalók biztonságérzete és motiváltsága pedig nő. A képzettség és a tapasztalat általában magasabb bérezést von maga után, ami javítja a

munkavállalók életszínvonalát és pénzügyi stabilitását. A magasabb bér a fogyasztás növekedését is elősegíti. Ez nemcsak az egyéni fogyasztást növeli, hanem élénkíti a helyi gazdaságot is, mivel a fogyasztás növekedése segíti a kiskereskedelmet és egyéb szolgáltatásokat. Az emelkedő fogyasztás a fogyasztási adóbevételek (például ÁFA) növekedését eredményezi, ami a kormány számára további forrásokat biztosít a közszolgáltatások finanszírozására és infrastrukturális fejlesztésekre. (Tóth & Szük, 2019).

A képzett munkaerő magasabb szintű szakértelmet és készségeket integrál a vállalatba. Ez lehetővé teszi az összetettebb feladatok és projektek ellátását, amelyek magas képzettséggel és tapasztalattal rendelkező munkavállalókat igényelnek, ezáltal pedig növeli a vállalat hozzáadott értékét. A képzett alkalmazottak hatékonyabb munkavégzést folytatnak, a magas szintű szakértelem eredményeképp. Ennek következtében növekszik a munkafolyamatok hatékonysága, az adózás előtti eredmény és a fizetendő társasági adót, azonban csökkennek az idő- és erőforrás-veszteségek illetve az egy főre jutó munkaerőköltség. A munkáltatók az innováció és az újítások iránti hajlandóság révén új lehetőségeket hoznak létre, ami hosszú távon a vállalatok bevételeinek és termelékenységének növekedéséhez vezet. Ennek a két tényezőnek a növekedés, adóbevétel emelkedést eredményez. Az adóbevételek emelkedése hozzájárulhat az államháztartás stabilizálásához és további fejlesztések finanszírozásához, anélkül, hogy az adómértéket vagy a vállalatok költségeit emelni kellene (Tóth & Szük, 2019).

6. PRIMER KUTATÁSI EREDMÉNYEIM BEMUTATÁSA

6.1. PRIMER KUTATÁSOM CÉLJAI

- ✚ feltárni a vállalati képzések és a folyamatos munkaerő ellátottság közti összefüggéseket
- ✚ értékelni a képzések és a versenyelőny, valamint a hosszú távú elkötelezettség kapcsolatát
- ✚ felmérni a vállalati szféra munkavállalóinak álláspontját a vállalati képzések iránt
- ✚ a munkáltató által nyújtott vállalati képzési típusok megismerése
- ✚ a munkavállalók indíttatásai a vállalati képzés elvégzésére
- ✚ a vállalati képzések és a generációtól független motiváció közötti összefüggések feltárása
- ✚ az egyéni motivációk megismerése és képesség és motiváció mátrix kialakítása
- ✚ javaslatok a vállalati képzési programok fejlesztésével kapcsolatban

Primer kutatásom során kvalitatív és kvantitatív kutatást is végeztem. Első körben kvantitatív kutatás keretein belül két mélyinterjút készítettem, hiszen célom mindenekelőtt az volt, hogy mélyebb betekintést nyerjek a témába, illetve feltárjam az alanyok szubjektív tapasztalatait a témával kapcsolatban. A mélyinterjú lehetővé tette kibontakoztatni az ok-okozati kapcsolatokat és feltárni az emberek gondolatait, érzéseit és motivációit. Emellett segített feltérképezni a kontextust és az összefüggéseket, továbbá a személyes interakció növelte a bizalmat az interjú alany felé, amely nyíltabb válaszokhoz vezetett. A mélyinterjúk előre elkészített kérdésvázlat alapján valósultak meg, azonban teret engedtem az egyéni gondolatoknak, történeteknek, tapasztalatoknak. Az interjúk fél órás időintervallumot öleltek fel. Mindkét alany kérdéssora azonos volt.

Ez követően egy erre alapozott kvalitatív kutatás keretén belül kérdőíves megkérdezést alkalmaztam, mivel ez a fajta felmérés lehetővé teszi a nagyobb mintavételezést, továbbá alapja a számszerűsítés, ezáltal az adatok alkalmasak statisztikai elemzések végrehajtására is. Ennek a módszernek a segítségével az emberi tulajdonságok egyes megnyilvánulásai pontos és mérhető adatokkal támaszthatók alá. A kérdőíves megkérdezés segített az eredmények általánosításában a csoportra nézve. A statisztikai elemzések segítségével pedig lehetőségem adódott összefüggések, tendenciák és mintázatok azonosítására.

6.2. KVALITATÍV KUTATÁS – MÉLYINTERJÚ

A mintavétel alanyai:

- ✚ 230 fős létszámú elektronikus alkatrész gyártó vállalat HR Vezetője
- ✚ 6795 fős létszámú elektronikus fogyasztási cikk gyártó vállalat HR Képzési programtervezője és csoportvezetője

Vizsgálat eredményei:

Az interjú első részében a Z generációt helyeztem fókuszba, azon belül is a munkaerőpiacra jelenleg belépő pályakezdő munkavállalókat. Mindkét interjú alany szerint egyáltalán **nem rendelkeznek a mai iskolarendszerből kikerülő munkavállalók naprakész tudással** egy adott pozíció betöltéséhez. Szerintük **a munkáltató felelőssége a szükséges tudást a birtokukba juttatni**, mivel az oktatási rendszer nem teszi ezt lehetővé, pontosabban nem kínál gyakorlat orientált ismereteket. Egyikük szerint, a duális képzés bevezetése még egyfajta részleges megoldás a problémára. A megkérdezettek mindegyike, egy 1-6-ig terjedő likert skálán 2-esnek ítéli meg az új munkavállalók szakmai alaptudását.

Arra a kérdésre, hogy cégük mit tesz annak érdekében, hogy naprakész tudással rendelkező munkavállalókat foglalkoztasson és ezzel növelje a versenyképességét, mindkét interjú alany a **képzések fontosságát** emelte ki. Egyikük a belépést segítő szakmai képzésekre hívta fel a figyelmet. Másikuk pedig hangsúlyozta, hogy ahhoz, hogy a munkavállalók folyamatosan, legalább ugyanazt a technológiát és színvonalat tudják megteremteni a munkakörükben, amelyre ma **egy multinacionális vállalatnak és a piacnak szüksége van, elengedhetetlen a képzések bevezetése.**

A nehezen betölthető, speciális tudást igénylő pozíciók a HR vezető szerint a **minőségbiztosítási területen jelennek meg, illetve a felsőfokú végzettséget és nyelvtudást igénylő** munkakörök esetében. Vállalatánál, annak érdekében, hogy biztosítsák ezeknek a munkaköröknek a folyamatos betöltöttségét, általában több hónapos felmondási idővel orvosolják, hogy az új munkavállaló minden szükséges információt megkapjon a munkaköréhez kapcsolódóan. A képzési programtervező és csoportvezető szerint a **legnehezebb a kulcspozíciókat betölteni**, vagyis a terület vezetői, felsővezetői pozíciókat, mivel ezekben a munkakörökben dolgozó munkavállalók **több éves tapasztalattal** rendelkeznek. Ezeknek a munkaköröknek a folyamatos betöltöttségét egy úgynevezett **karrier programmal** biztosítják, amely egy időszakonkénti 9 boxos értékelési szempont rendszer. Egyes boxokba, olyan munkavállalókat sorolnak, akik tapasztalatuk, szakmai tudásuk és egyéb kulcsszempontok alapján, olyan pozíciót töltenek be a szervezetnél,

amelyből bármelyik pillanatban feljebb léphetnek a ranglétrán. Tehát **ezek a kulcspozícióban lévő munkavállalók képesek lehetnek egy másik éppen kilépő munkavállaló pozíciójának a betöltésére.**

Mindkét interjúalany szerint, generációtól függetlenül motiválja a munkavállalókat, ha lehetőséget kapnak továbbképzésre. A lehetőség a folyamatos tanulásra és fejlődésre minden korosztály számára fontos, és pozitív hatással van a munkatársak motivációjára és elkötelezettségére és megbecsülés érzésére. Elmondásuk szerint ma már nem feltétlenül biztos, hogy a pénz motiválja a munkavállalókat. Az elmúlt évek tapasztalatai alapján, **ha szellemi értéket kap egy munkavállaló, akkor az sokkal nagyobb motivációs erővel bír mindegyik korosztálynál**, mint a pénz vagy a cafetéria juttatás. Arra a kérdésre, hogy **a továbbképzés lehetősége versenyelőnyhöz juttatja-e a vállalatot a munkaerőpiacon**, mindkét interjúalany egyöntetűen **igennel felelt**. Kudarccal lehet ugyanakkor, ha a szakképzett munkaerő ennek ellenére elhagyja a céget és máshol próbál kihívást keresni, azonban ebben a mai gyorsan változó világban, mindenképpen **versenyelőnyhöz juttat minket a képzett munkaerő megléte, továbbá aki nem fejleszti vagy nem képi a munkaerőállományát, az lemarad a munkaerőpiacon**. A HR vezető elmondása alapján, az ő cégükénél **vevői követelmény** szaktudással rendelkező munkavállalókat foglalkoztatni, vagyis számukra nem csupán versenyelőnyhöz, hanem a **piaci pozíciójuk megtartásához** is nélkülözhetetlen a képzések biztosítása.

Kulcsfontosságú szerepet játszik a képzési program mindkét vállalat életében. A nagyobb cég kiemelte, hogy számos pályakezdő munkavállalót képeztek ki, akik mára már vezetői vagy felsővezetői pozícióban helyezkednek el a képzéseknek köszönhetően. Ez pedig alátámasztja, hogy a motivált és elkötelezett munkavállalók hajlandóak magasabb szintű teljesítményt nyújtani, amely hozzájárulni a vállalati célkitűzésekhez. **A képzések általi tehetséggazdálkodás jelentősen segítette a vállalatnak felkészülni a jövőbeli betöltendő pozíciókra és kihívásokra**. Míg a kisebb vállalatnál éves beütemezett képzések állnak rendelkezésre, addig a nagyobb esetben **különböző meghatározott időszakokra vonatkozó tudatos képzési tervet** alkalmaznak. Éves és negyedéves szinten határozzák meg ezeket az üzleti előrejelzésekhez és az üzleti tervhez igazítva. Ez vonatkozik a képzések minőségére, költségvonzatára, vagyis ahogyan a cég folyamatosan fejlődik, úgy a munkavállalóknak is elengedhetetlen az egyéni fejlődés biztosítása. A képzési projektek, a nagyobb cég esetében **üzleti elvárásokkal, igényekkel indulnak**. Például, ha nagy hiány a minőségbiztosítási mérnökök iránt, akkor a vállalat egy 8 hetes képzési programot alakít ki, hogy akár az egyetemről kilépő friss diplomások is könnyedén el tudják végezni. Ez a

képzési program magába foglal egy alapszintű belső elméleti képzést, amelyre épül egy haladó szintű autópár specifikus képzés és egy felsőbb szintű külső képzés. A kisebb cég esetében a **versenyképesség, munkatársak megtartása, fejlesztése és új vevők szerzése** áll a képzési program célkitűzésében.

A nagyobb vállalat esetében éves szinten a szakmai képzések aránya a 80%, az egyéb képzéseké pedig 20%. Vagyis a szakmai képzések vannak túlnyomó többségben, amelyek kapcsolódhatnak törvényi előíráshoz, vevői elvárásokhoz és szabványokhoz. Ezek az előírások megfelelő oktatások megtartására kötelezik a vállalatot, tehát **ezen képzések az üzleti érdekeknek van alárendelve**. Az egyéb képzések közé tartoznak a nyelvi, és soft-skill képzések középvezetői szinttől, vagyis olyan vezető fejlesztő képzések, amelyek a munkavállalók napi munkájukat támogatja, illetve segítenek nekik készségeik fejlesztésében és javításában, hogy hozzájáruljon a személyes és szakmai sikerükhöz, valamint a szervezet eredményességéhez és versenyképességéhez. Több esetben van pedig arra lehetőség a szervezetnél, hogy a társvállalataiknál való folyamatokat tapasztalat szerzés céljából megismerje a munkavállaló. A kisebb cég esetében belső, külső partnerek által végzett képzések, workshopok, mentor tevékenységek, szakmai képzések, és a soft-skill képzések vannak jelen a vállalat életében.

Mindkét vállalat esetében már **beépült a vállalati kultúrába a képzések szükségessége és fontossága**, ezáltal, teljesen természetes az alkalmazottak számára, a szervezet általi oktatás. Elmondásuk szerint a képzés, fejlesztés más motivátorokra is hat, például, ahhoz, hogy valakinek legyen egy tiszta karrier útja a cégnél, elengedhetetlen a képzések elvégzése, mivel a tény, hogy **egy munkáltató tudást ad a munkavállalója kezébe növeli a bizalmat és a hosszú távú lojalitást a cég felé**. A munkavállalók a képzések értékelésekor **90%-ban kiemelik a motivációt, mint pozitív tényezőt**, azonban ennek fenntartásához, illetve kialakításhoz elengedhetetlen a minőségi és hasznos képzések biztosítása.

A nagyobb cég esetében két fajta mérési rendszer segítségével értékelnek. Az egyik típus a **képzési értékelési rendszer**, amellyel adott szempontok alapján az aktuális munkavállaló értékeli a képzést (oktató munkája, tananyag relevanciája, képzés szervezettsége). A másik típus a **képzési hatékonyság mérés**, amely arra irányul, hogy a munkavállalók egy adott képzést követő 2-3 hónap leteltével visszajelzést kapnak a közvetlen felettesüktől, hogy sikerült-e a képzésen megszerzett ismereteket a gyakorlatba átültetni. A kisebb cég esetében is hasonlóan zajlik a képzési programok értékelése. **Képzési jegyzőkönyv** alapján a résztvevők értékelik többek között a technológiát, az elhangozott tudást, és a körülményeket. 1 hónapot követően pedig a közvetlen felettes értékelést készít

a munkavállalóról. Emellett mutatószámokkal mérik a képzéseket a munkavállalók számához arányosítva, hogy kik és hány órában vesznek részt képzéseken. Ezek a értékelési protokollok **a munkavállalók érdekeit tartják szem előtt, növelve a elismertség érzetét, a bizalmat, és legfontosabban a motivációt.**

A képzési program és csoportvezető a továbbiakban szeretne egy **tesztmérnök képzési programot** kialakítani a felsőoktatásból kikerülő hallgatók számára, amely egy 3-4 hetes fizikai gyakorlati alapismereteket és egy ráépülő szintén 3-4 hetes elméleti képzést foglalna magába. Ezenkívül tervezik képzésekkel támogatni a **duális képzésben részvevő hallgatók beilleszkedését a vállalati környezetbe.** Továbbá a meglévő képzési adatbázisuk fejlesztését a még hatékonyabb folyamatok elősegítésének érdekében. A HR vezető **belső képzési (e-learning) anyagok** létrehozását szándékozik megvalósítani, amelyek segítségével egy munkavállaló a saját sebességéhez, képességeihez, és munkabeosztásához mérten tudja elsajátítani a kapott anyagot. Ez a megoldás jelentősen gyorsítaná egy új munkavállaló betanítását és tehermentesítené a már aktívan dolgozó munkaerőt.

A vállalati képzések és a munkatársak motivációja között vélt összefüggést mindkét HR szakember kiemelte. Tapasztalataik szerint egy új munkavállaló esetében a képzési lehetőségek **vonzók lehetnek álláskeresésnél** és ez az információ jellemzően a javukra is billenti a mérleget. Továbbá elmondták, hogy volt olyan munkavállaló, aki a cég elhagyását követően azért tért vissza, mert a másik helyen nem becsülték meg a tudását és szeretett volna olyan környezetbe visszatérni, amely **folyamatos fejlődési lehetőséget biztosít** számára. Megemlítették ugyanakkor, hogy bármelyik motivációs tényezőt vesszük elő, mindegyik háttérben ott áll a képzés, hiszen **a képzések általi előléptetés például a bér növekedését segíti elő. A hatékony képzéseken keresztüli megbecsülés és a bizalom érzése pedig szintén növeli a hosszú távú elköteleződést.** A nagyobb cég például kiemelte, hogy biztosított a fülöp-szigeteki vendégmunkásainak lehetőséget a gépkezelői jogosítvány letételére, illetve magyar nyelvi képzésekre, amelyek a visszajelzések alapján szintén **a munkavállalói motivációt és a hosszú távú elköteleződést szorgalmazták.**

6.3. KVANTITATÍV KUTATÁS – KÉRDŐÍVES MEGKÉRDEZÉS

A kutatás célterülete: Magyarország

A kutatás célcsoportja: vállalati szférában dolgozó 18 év feletti munkavállalók

Mintavétel módja: A kutatás során véletlenszerű mintavételt alkalmaztam, de a 18 éven felüli vállalati szférában dolgozó munkavállalókat céloztam meg. A mintavétel során a célcsoportból véletlenszerűen töltötték ki az egyének kérdőívet a vizsgálat céljából. A

véletlenszerű mintavétel fontos statisztikai elv, amely biztosítja, hogy a minta reprezentálja a teljes populációt, így a kapott eredmények általánosíthatóak lesznek a teljes csoportra.

A minta nagysága: 130 fő

A mintavétel ideje: A mintavételi eljárás előkészületei 2023. október elején kezdődtek. A kérdőíves megkérdezés 2023. október 5. - 2023. november 1. között zajlott a Facebook felületén.

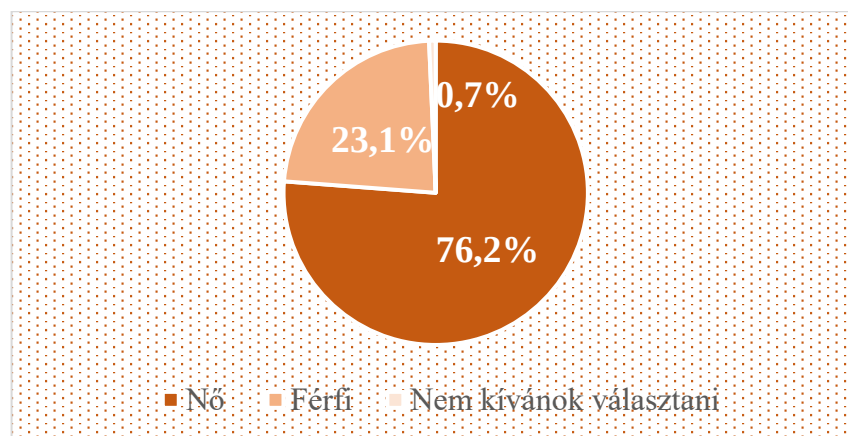
Adatgyűjtés lebonyolítása: A kérdőív kérdéseit a Google Űrlap segítségével készítettem el. A kérdőívben zárt, illetve nyitott kérdésekkel is találkozhattak a kitöltők. Zárt kérdéseket a hipotéziseim alátámasztása érdekében alkalmaztam, a nyitott kérdéseket pedig, hogy feltárjam a válaszadó személyes véleményét, tapasztalatait, gondolatait, érzéseit. Továbbá, 1-6-ig terjedő likert skálákat alkalmaztam, amely lehetővé tette a változatosságot a válaszadók válaszaiban és kiszűrte a semleges nem eldöntendő ételkeéseket. A teljes kérdőív adatrögzítéshez használt sablonja az I. számú mellékletben található, illetve az alábbi linken: <https://forms.gle/n4fK4eYX6bQb4vPM7>

Elemzési technika:

Az eredmények számszerűsítését statisztikai elemzésekkel hajtottam végre. Az eredmények szemléletes bemutatásához Microsoft Excel program segítségével grafikonokat és diagramokat készítettem.

Kutatási eredményeim bemutatása

1. A kitöltők nem szerinti megoszlása



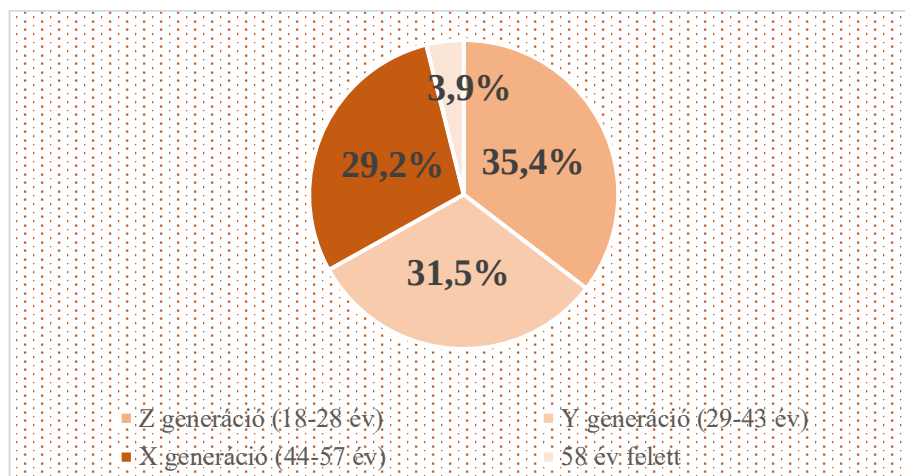
9. ábra: A kitöltők nem szerinti megoszlása

Forrás: saját szerkesztés online kutatásom alapján

A kérdőívet 130 fő töltötte ki, ebből 99 fő nő volt, 30 fő férfi és 1 fő nem kívánt választani. Ezeknek az adatoknak a százalékos arányát tekintve a sokaság 76,2% nő, 23,1% férfi volt

és 0,7% nem kívánt választani. **Kérdőívem több mint háromnegyedét a női nem képviselői adták.**

2. Kitöltők életkor szerinti megoszlása

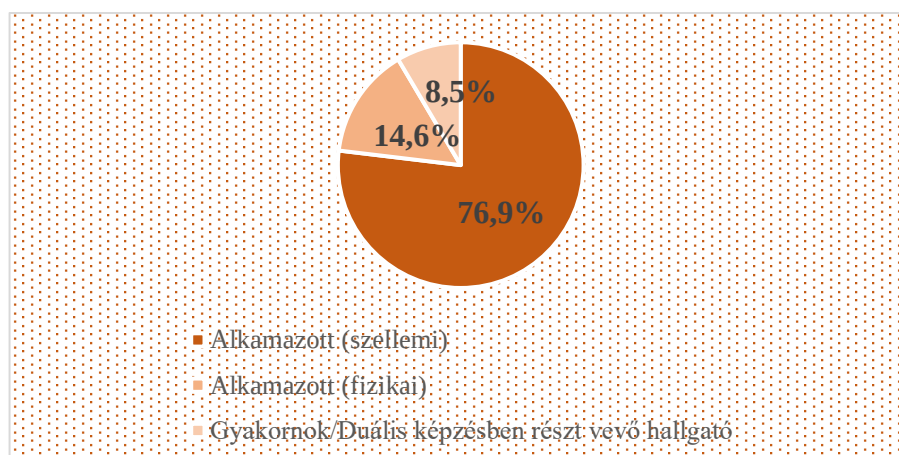


10. ábra: A kitöltők életkor szerinti megoszlása

Forrás: saját szerkesztés online kutatásom alapján

Kutatásom fókuszában az X, Y és Z generáció állt, amelyből szép számmal sikerült kitöltőt elérnem. **Mindhárom generáció hasonló arányban töltötte ki kérdőívemet, a Z generációból 46 fő, Y generációból 41 fő, míg az X generáció képviselőiből pedig 38 fő. Ennek hatására a további kérdésekre adott válaszok generációtól függetlenül relevánsak lesznek, amely a hipotézisem alátámasztásában fog közreműködni.** Az 58 év felettiek közül, (akik már csak pár évig számítanak aktív munkaerőnek) elenyésző számban (5 fő) töltötték ki a kérdőívet.

3. A kitöltők jogviszony szerinti megoszlása

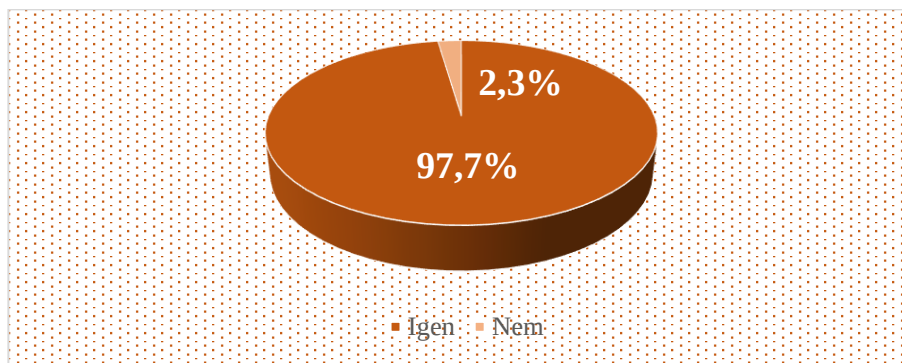


11. ábra: A kitöltők jogviszony szerinti megoszlása

Forrás: saját szerkesztés online kutatásom alapján

A diagramról jól leolvasható, hogy **a szellemi alkalmazottak több mint háromnegyed részét képezik a kitöltőknek**, ez pontosan 100 főt jelent. Ehhez képest a fizikai alkalmazottak száma csak 19 fő, ami több mint ötszöröse a szellemieknek. Csekély számban, de gyakornokok, illetve duális hallgatók is részt vettek a kérdőív kitöltésében (11 fő).

4. A kitöltők véleménye a vállalatok oktatási szerepéről

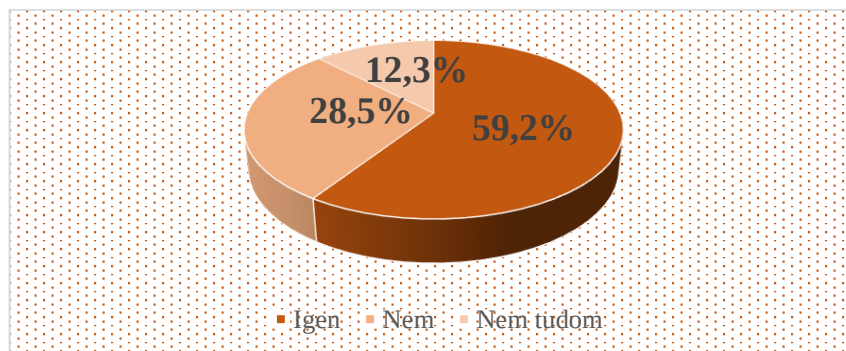


12. ábra: A kitöltők véleménye, a vállalatok oktatási szerepéről

Forrás: saját szerkesztés online kutatásom alapján

Arra a kérdésre, hogy **számukra fontos-e, hogy a munkáltató támogassa a folyamatos tanulást és fejlődést, szinte teljes mértékben igen válaszokat adtak**. 130 kitöltőből csupán 3 fő számára nélkülözhető a munkáltató oktatás béli szerepvállalása.

5. Vállalati képzések működtetése a kitöltők vállalatainak körében

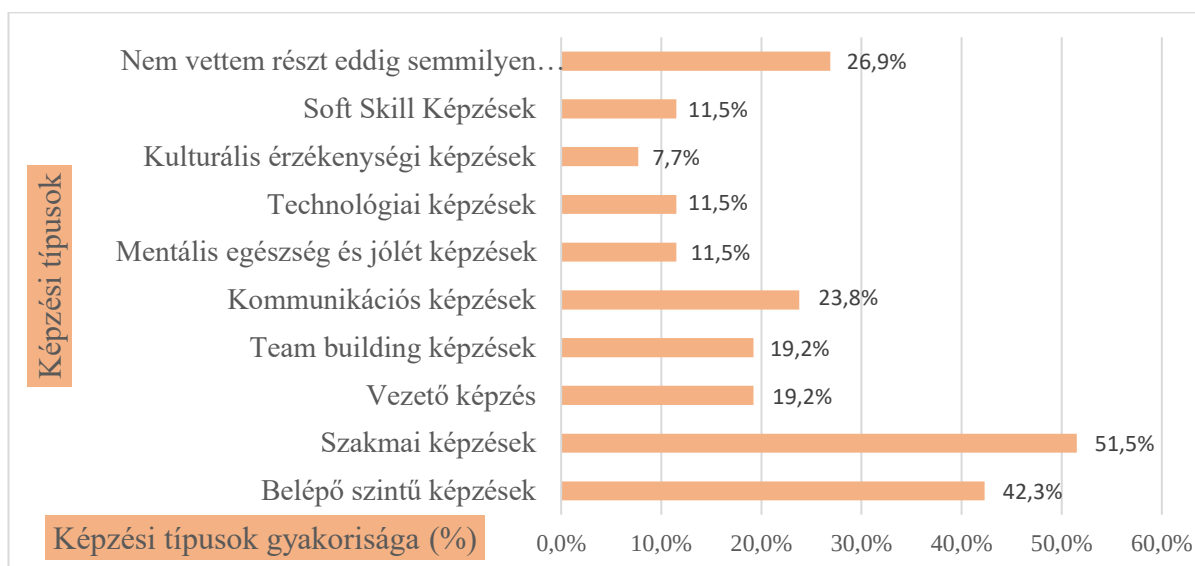


13. ábra: Vállalati képzések működtetése

Forrás: saját szerkesztés online kutatásom alapján

A következő kérdésben arra kerestem a választ, hogy a kitöltők munkáltatója működtet-e vállalati képzéseket. A **vállalati képzések megléte a kitöltők több mint felénél (77fő) alapvető munkáltatói szerepkört képez**. A kitöltők 28,5% -nak (37 fő) a munkáltatója nem biztosít képzést a munkavállalóinak, 12,3%-a pedig nem tudja, hogy működtet-e. Ez utóbbinak lehet oka, például, hogy a kitöltő valószínűleg még nem vett részt képzésen a vállalatánál vagy nem tájékoztatták a képzések meglétéről.

6. Vállalati képzési típusok gyakorisága

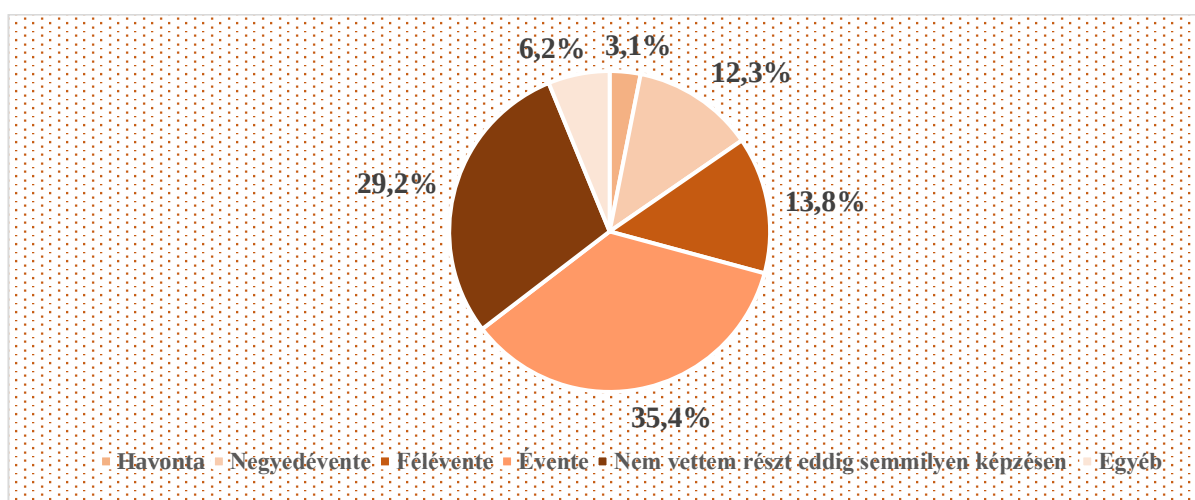


14. ábra: A vállalati képzési típusok gyakorisága

Forrás: saját szerkesztés online kutatásom alapján

Az alábbi halmozott sáv diagram a kitöltők által részt vett vállalati képzési típusokat mutatja. Minden kitöltő több válasz lehetőséget is megadhatott. **A két legnépszerűbb típus a szakmai (67 fő), illetve a belépő szintű képzések (55 fő), melyeket kitöltők fele megjelölt.** 35 fő jelölte, hogy nem vett még részt képzésen, őket követik a kommunikációs, team-building és a vezetői képzések. Hozzájuk kapaszkodnak fel a technológiai, soft-skill és a mentális jólétet célzó képzések, míg a kulturális érzékenységi képzések elenyésző számban vannak jelen.

7. Vállalati képzések rendszeressége

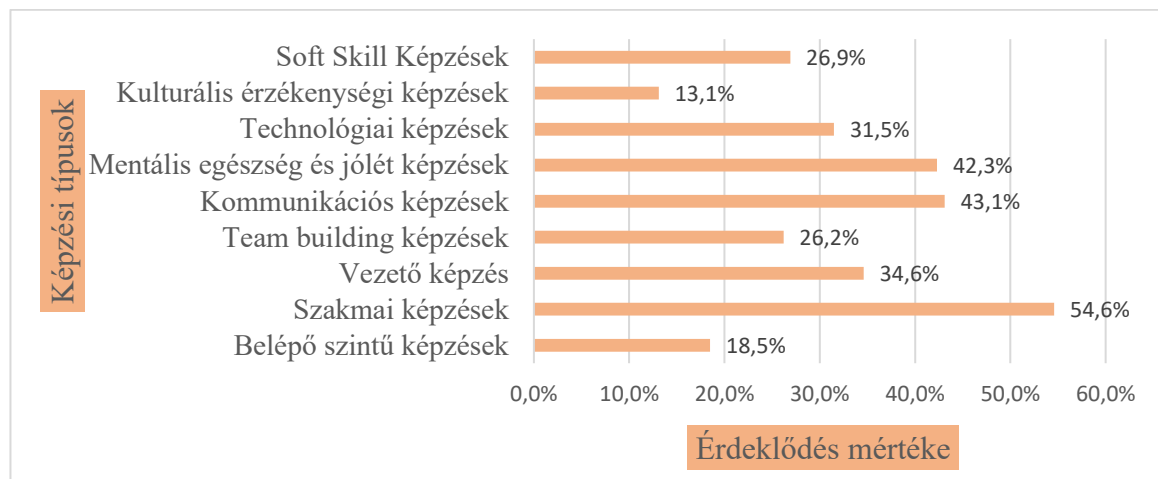


15. ábra: Vállalati képzések rendszeressége

Forrás: saját szerkesztés online kutatásom alapján

A kördiagram alapján a kitöltők többségben (35,4%) évenkénti rendszerességgel vesznek részt vállalati képzéseken, majd ezt követi azoknak az aránya, akik nem vettek még részt vállalati képzésen (29,2%). Hasonló arányban félévente 18 fő, negyedévente pedig 16 fő vesz részt képzéseken. Ellenben elenyésző az aránya a havonta részt vevő, illetve az egyéb rendszerességgel járó kitöltőknek is. A kitöltők több mint egynegyede nem vett részt eddig vállalati képzésen, tehát egyértelműen versenyelőnyben vannak azok a vállalatok, ahol a képzések fontossága már beépült a vállalati kultúrába.

8. Vállalati képzési típusok gyakorisága - érdeklődés alapján

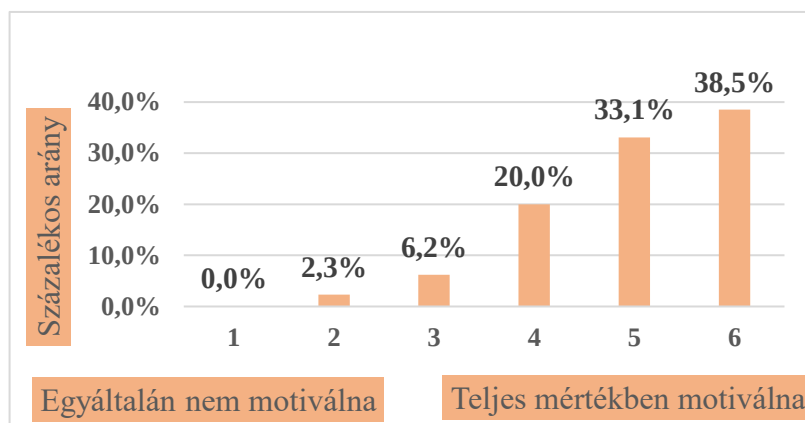


16. ábra: Vállalati képzési típusok gyakorisága - érdeklődés alapján

Forrás: saját szerkesztés online kutatásom alapján

A kitöltők legszívesebben szakmai képzéseken vesznek/vennének részt (54,6%), tehát ez tökéletesen összhangban van a már részt vett kitöltők eredményével (51,5%). Az előző diagrammon ugyan a középmezőnyben szerepelt a kommunikációs képzés, érdekeltségi szempontból azonban a második helyen áll. A mentális egészséget és jólétet célzó képzéseknek az előző diagram alapján nem tulajdonítanak nagy jelentőséget a munkáltatók, ellenben a kitöltők jelentős számban jelenítették meg a diagrammon (42,3%). A vezető, technológiai, illetve a team-building képzések szintén a középmezőnyben helyezkednek el, kivéve a soft-skill képzéseket, amely a kitöltőket jobban foglalkoztatja, mint amennyire a munkáltatók szorgalmazzák. A kulturális érzékenységi képzések egyáltalán nem foglalkoztatják a kitöltőket, mint ahogyan a belépő szintű képzések sem, ami a másik diagrammon második helyen szerepelt. Ez alapján fontos lenne a munkáltatóknak a munkavállalók véleményét is kikérni az adott képzésekkel kapcsolatban.

9. Vállalati képzés és a motiváció kapcsolata



17. ábra Vállalati képzés és a motiváció kapcsolata

Forrás: saját szerkesztés online kutatásom alapján

Az alábbi diagram a fent leírtakat mutatja be vizuálisan. Megkértem a kitöltőket, hogy egy 1-6-ig terjedő likert skálán jelöljék, mennyire motiválná őket, ha munkáltatója szakmai fejlődését képzésekkel támogatná. **Ez alapján a válaszadók 71,6%-át teljes mértékben vagy nagyon motiválná, ha lehetőséget kapna továbbképzésre.** A kitöltők több, mint 70%-a 5-ös vagy annál nagyobb értékelést adott a kérdésre. **Amely alapján arra következtetek, hogy a vállalati képzések és a motiváció között kapcsolat fedezhető fel.** Ez alapján azok a vállalatok, amelyek felismerik a munkavállalók fejlődésének fontosságát, és biztosítanak számukra olyan lehetőségeket, amelyek elősegítik a szakmai növekedést, versenyelőnyhöz juthatnak a munkaerőpiacon.

10. A munkavállalók indíttatásai a vállalati képzések elvégzésére

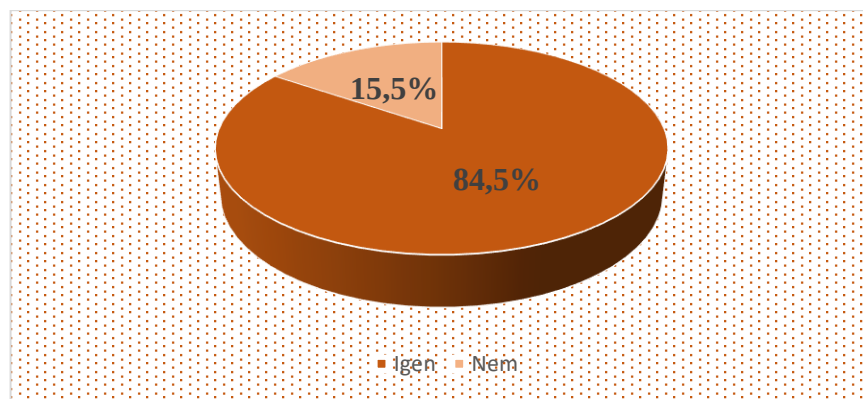


18. ábra: A munkavállalók indíttatásai a vállalati képzés elvégzésére

Forrás: saját szerkesztés online kutatásom alapján

A kitöltők markáns többsége (77,7%) szakmai fejlődés céljából vállalná a képzéseket. Ezt követi az új készségek szerzése 57,7%-kal, ami azt támasztja alá, hogy a kitöltők munkájukhoz kapcsolódó készségek, ismeretek szerzését részesítik előnyben. Jelentős célkitűzés még, a jövőbeli kihívásokra való felkészülés (48,5%), a karrier előrelépés (47,7%) és nem utolsó sorban motiváció, érdeklődés (44,6%). **Legkevesebben az új technológia, csapatmunka fejlesztése miatt vállalnák a képzést.** A kitöltőket a munkáltatói érdekek nem foglalkoztatják, mivel csekély mennyiségben választották a vállalat támogatását és a követelmények teljesítését, sokkal fontosabb neki az egyéni fejlődésen keresztüli vállalat támogatás.

11. A képzések és a vállalat iránti hosszútávú elköteleződés kapcsolata

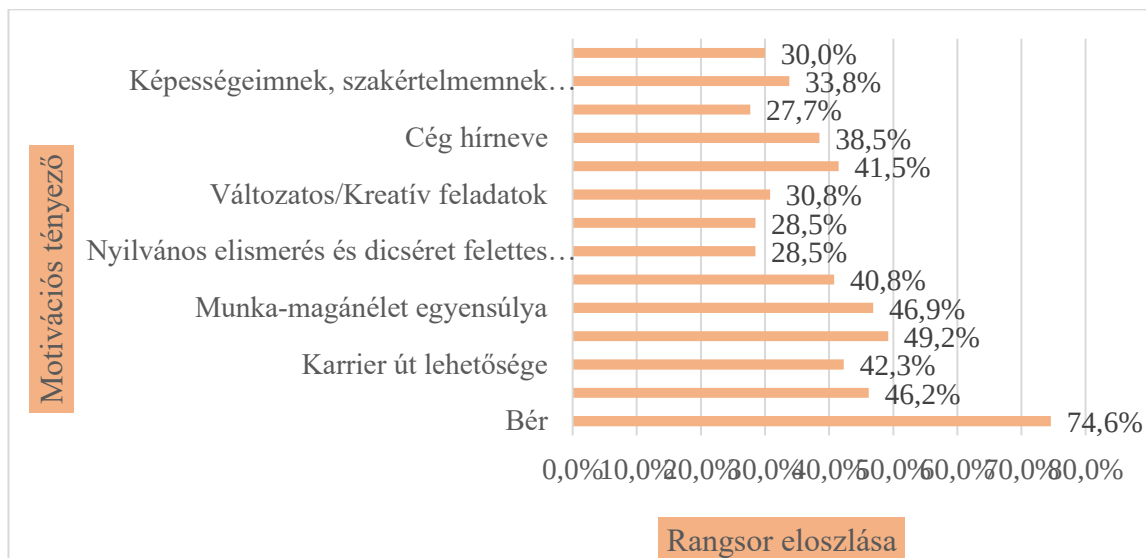


19. ábra A képzések és a vállalat iránti hosszútávú elköteleződés kapcsolata

Forrás: saját szerkesztés online kutatásom alapján

Az összes kitöltőből **110 fő (84,5%) egyetért azzal, hogy a vállalati képzések elősegítik a vállalat iránti hosszú távú elköteleződést.** 130 kitöltőből csupán elenyésző számban 20 fő nem lát összefüggést a képzések és a vállalat iránti hosszú távú elköteleződés között. A vállalati képzések által a munkavállalók érezhetik, hogy a vállalat érdekelt a személyes és szakmai fejlődésükben. Az elkötelezettség növekedhet, ha a vállalat elismeri a fejlődést és erőfeszítéseket.

12. Motivációs tényezők rangsora

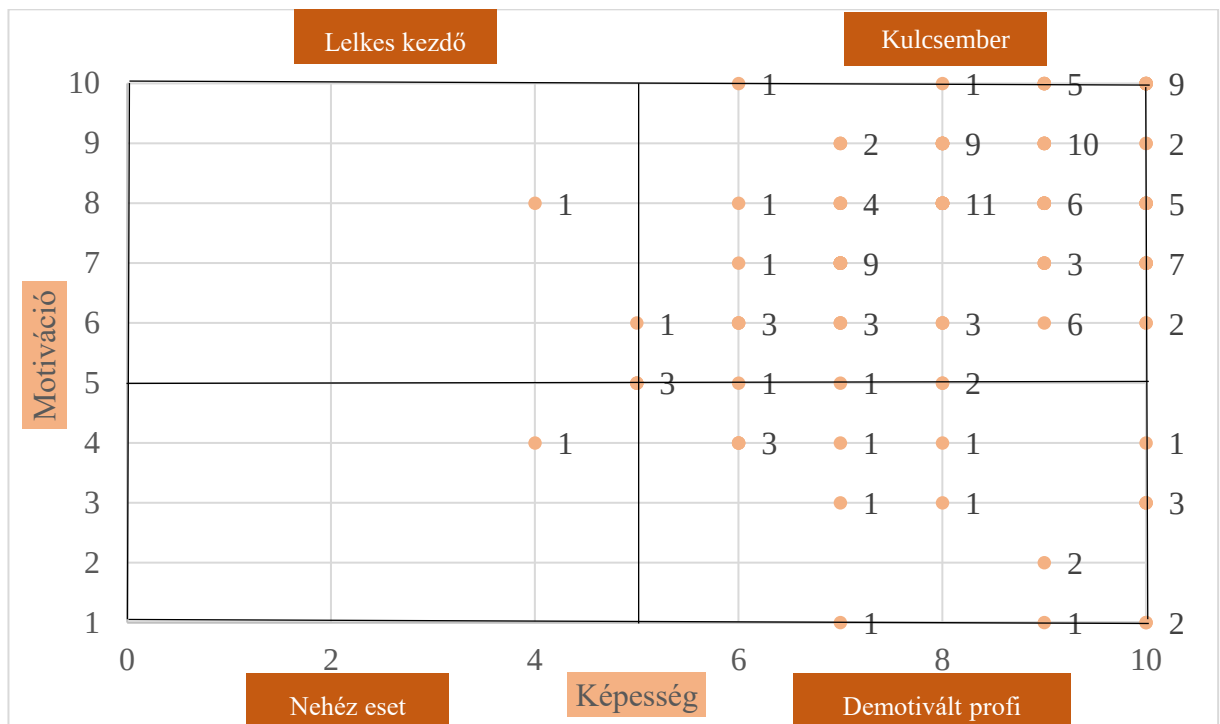


20. ábra: Motivációs tényezők rangsora

Forrás: saját szerkesztés online kutatásom alapján

Megkértem a kitöltőket rangsoroljanak 14 motivációs tényezőt saját megítélésük alapján. A beérkezett válaszok alapján összegeztem mindegyik tényező első három helyére érkezett válaszokat és elkészítettem a következő diagramot. **Ez alapján egyértelműen szembetűnik, hogy a bér, mint motivációs tényező a kitöltők 74,6%-a szerint a legnagyobb motivációs erővel bíró tényező.** Második és harmadik helyre **az egészséges munkakörnyezet és munka-magánélet egyensúlya került.** Ez az előző eredmények alapján alátámasztja, **hogy a mentális jóllét rendkívül kardinális tényező a munkavállalók körében.** Negyedik helyen megjelenik a **képzési és fejlődési lehetőség áll, mint első szakmai tényező.** A munkaidőn kívüli közös programok motiválják **legkevésbé a kitöltőket,** csak 27,7% tette az első három helyre. Megállapítható, hogy a nyilvános, illetve a négy szemközti elismerés sem bír nagy motivációs erővel. A munkáltatóknak tehát, ha motiválni szeretnék munkavállalóikat, elsősorban a bérré, egészséges munkakörnyezet kialakítására a munka-magánélet egyensúlyának fenntartására és a képzési fejlődési lehetőségekre kell hangsúlyt fektetniük.

13. Kitöltők képesség és motiváció mátrixa



21. ábra: Képesség és motiváció mátrix

Forrás: saját szerkesztés online kutatásom alapján

Megkértem a kitöltőket, hogy jelöljék egy 1-10-ig terjedő likert skálán, hogy szakmai képességeiket, illetve motiváltságukat tekintve, hogyan értékelik magukat a jelenlegi munkakörében. A két különböző kérdésre kapott válaszokat egy képesség és motiváció mátrixban helyeztem el. A mátrixban adatfeliratokkal jelöltem, hogy egy adott pontot hányan jelöltek. Az ötös értéken szereplő adatokat fele-fele arányban osztottam az adott negyedhez. A mátrixot 4 fő kategóriára oszthatjuk fel:

- ✚ **Demotivált profi:** magas képesség, alacsony motiváció,
- ✚ **Kulcsembler:** magas képesség, magas motiváció
- ✚ **Lelkes kezdő:** alacsony képesség, magas motiváció
- ✚ **Nehéz eset:** alacsony képesség, alacsony motiváció lusta

A **demotivált profi** negyed 18 olyan személyt jelent, aki szakmailag jártas és tapasztalt a területén, de elvesztette motivációját és lelkesedését a munka vagy a tevékenység iránt. Ennek oka lehet túlzott rutin, elégedetlenség vagy egyéb belső vagy külső tényezők. A **kulcsembler** kifejezés ebben a mátrixban 108 olyan személyt jelöl, akinek kulcsfontosságú szerepe van a szervezetben. A kulcsemberek hozzájárulnak a cég sikerességéhez, és az ő távozásuk vagy csökkenő teljesítményük jelentős hatással lehet az egész szervezetre. Érdekes azonban odafigyelni a kulcsemberek motivációjának fenntartására, mert bizonyos

változások hatására, könnyen áteshetnek a demotivált profi negyedbe. A **lelkes kezdő** 2 olyan személyt jelent, aki kezdő a területén, de rendkívül lelkes és motivált tanulni, fejlődni szeretne és hozzájárulni a csapat munkájához. A lelkes kezdők általában friss ötletekkel és energiával rendelkeznek, bár tapasztalati hiányuk van. A nehéz eset negyedbe olyan személy kerül, aki rendkívül nehezen kezelhető vagy problémás lehet a munkahelyi környezetben. A **nehéz esetek**, amely a mátrixban szám szerint 2 fő, lehetnek konfliktusok forrásai, vagy problémás magatartást tanúsíthatnak, ami a csapat vagy a szervezet számára kihívást jelenthet. Az alábbi a negyedben elenyésző az adat, tehát ezek az emberek nem vették a fáradságot a kérdőívem kitöltésére sem.

Ez alapján láthatjuk, hogy a legtöbben a képességüket és a motivációjukat mind 8-asnak jelölték. A mátrix alapján megfigyelhető még, hogy a legtöbben mindkét kérdésre magas számot jelöltek meg a skálán, mert a legtöbbet jelölt adatok a mátrix jobb felső sarkában helyezkednek el, vagyis **a kitöltők többsége egyéni meglátásuk szerint kulcsembert vagyis magas képességgel és magas motivációval rendelkezik**. Ezeket a munkavállalókat érdemes a vállalatnak megtartani, mivel esetükben már nem kell vezetői iránymutatás, csak időszakonkénti egyeztetés. Pozitív látni, hogy ennyi ember kulcsembertnek vallja magát. **Demotivált profi negyedbe százalékosan a válaszadók 13,8%-a került**, ha például ez az arány felmerül egy vállalat esetében, akkor ez egy jelzés értékű adat lehet, hogy ezeknek az embereknek a demotiváltságával foglalkozni kell a munkáltatóknak.

14. Képzési program és a bér, mint motivációs tényezők szembeállítása

3. táblázat: Vállalati képzés és motiváció

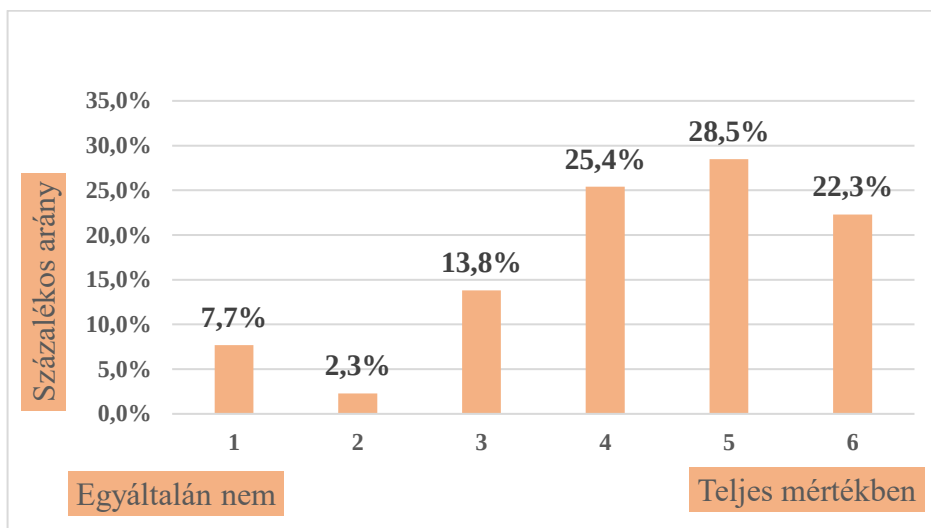
Statistics

N	Valid	130
	Missing	0
Mode		5,0
Range		5,0
Minimum		1,0
Maximum		6,0

Forrás: saját szerkesztés online kutatásom alapján

A statisztika az alábbi kérdés válaszait mutatja be: „Kérem, értékelje, egy 1-6-os skálán, mennyire motiválná munkahelykeresésnél egy adott cég komplex képzési programjának megléte egy olyan vállalattal szemben, amely magasabb bérezést nyújtana?” Ahogyan

látható, átlagosan az 5-s értéket jelölték a válaszadók. Amely alapján arra következtettek, hogy a vállalati képzések és a motiváció között kapcsolat fedezhető fel.

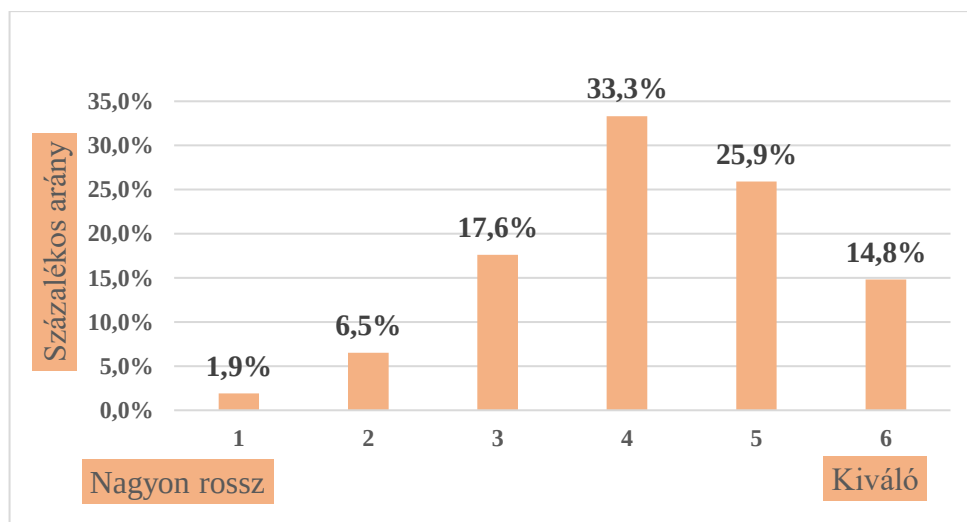


22. ábra: Képzési program és a bér, mint motivációs tényezők szembeállítás

Forrás: saját szerkesztés online kutatásom alapján

Az alábbi diagram a fent leírtakat mutatja be vizuálisan. Ahol látható, hogy a vállalati képzések épp olyan motivációs hatással bírnak, mint a magasabb bérezés, hiszen a válaszadók 76,2%-a 4-es vagy annál nagyobb értéket jelölt.

15. Vállalati képzések értékelése

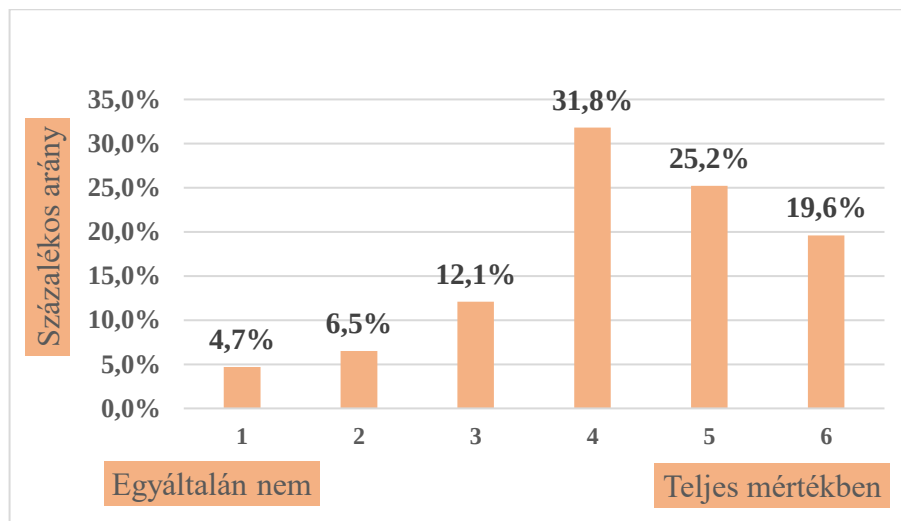


23. ábra: Vállalati képzések értékelése

Forrás: saját szerkesztés online kutatásom alapján

A válaszadók **nagyrésze pozitívan értékelte a vállalati képzéseket, hiszen 74%-uk 4-es vagy annál nagyobb értéket jelölt meg.** Azonban a későbbi kérdésekben kiemelték, hogy szeretnének több beleszólást azzal kapcsolatban, hogy milyen képzéseken vegyenek részt.

16. Vállalati képzések hatása a szakmai készségek fejlesztésére

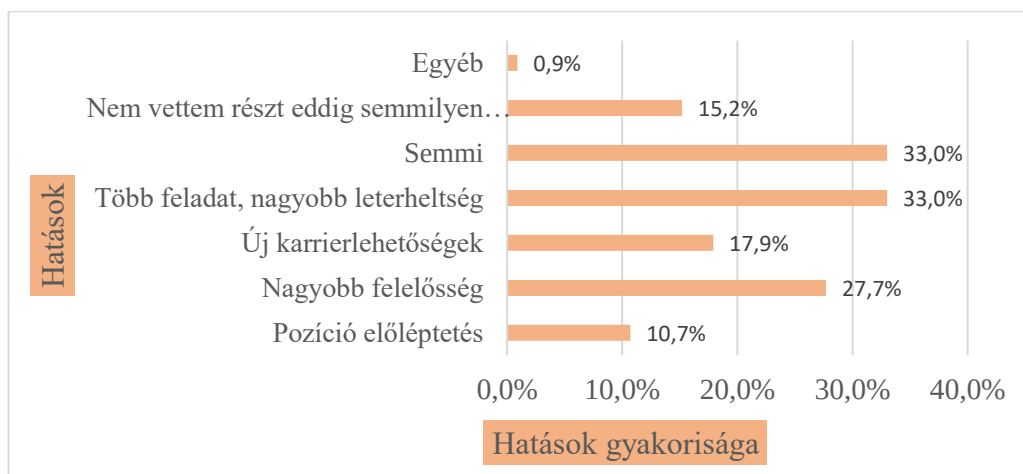


24. ábra: Vállalati képzések hatása a szakmai készségek fejlesztésére

Forrás: saját szerkesztés online kutatásom alapján

Ahogy az ábrán látható **a válaszadók többsége (31,8%) szerint a vállalati képzések hozzájárultak szakmai készségeik fejlesztéséhez.** A legtöbben a 4-es értékelést adták meg válaszként. Az összes kitöltő háromnegyede (76,6%) négyes vagy annál nagyobb értéket jelölt meg.

17. Vállalati képzések hatása a karrierfejlődésre



25. ábra Vállalati képzések hatása a karrierfejlődésre

Forrás: saját szerkesztés online kutatásom alapján

A kitöltők tapasztalataik alapján **többségében negatív tényezőket jelöltek meg a képzések hatására. A legtöbben (33%) semmi hatását nem érzékelték a képzéseknek vagy éppen több feladatot leterheltséget véltek felfedezni.** Voltak, akikre nagyobb felelősség hárult, ami egyúttal új karrierlehetőségeket is magába foglalhat. Sajnálatos módon a legkevesebben (10,7%) a pozíció előléptetést jelölték, meg, mint karrierfejlődésre ható tényező.

18. Kitöltők pozitív és negatív tapasztalatai a vállalati képzésekről

Nyílt kérdés keretein belül érdeklődtem a kitöltők pozitív és negatív tapasztalatairól. Ezek közül szeretném a legérdekesebb meglátásokat kiragadni és reagálni rájuk.

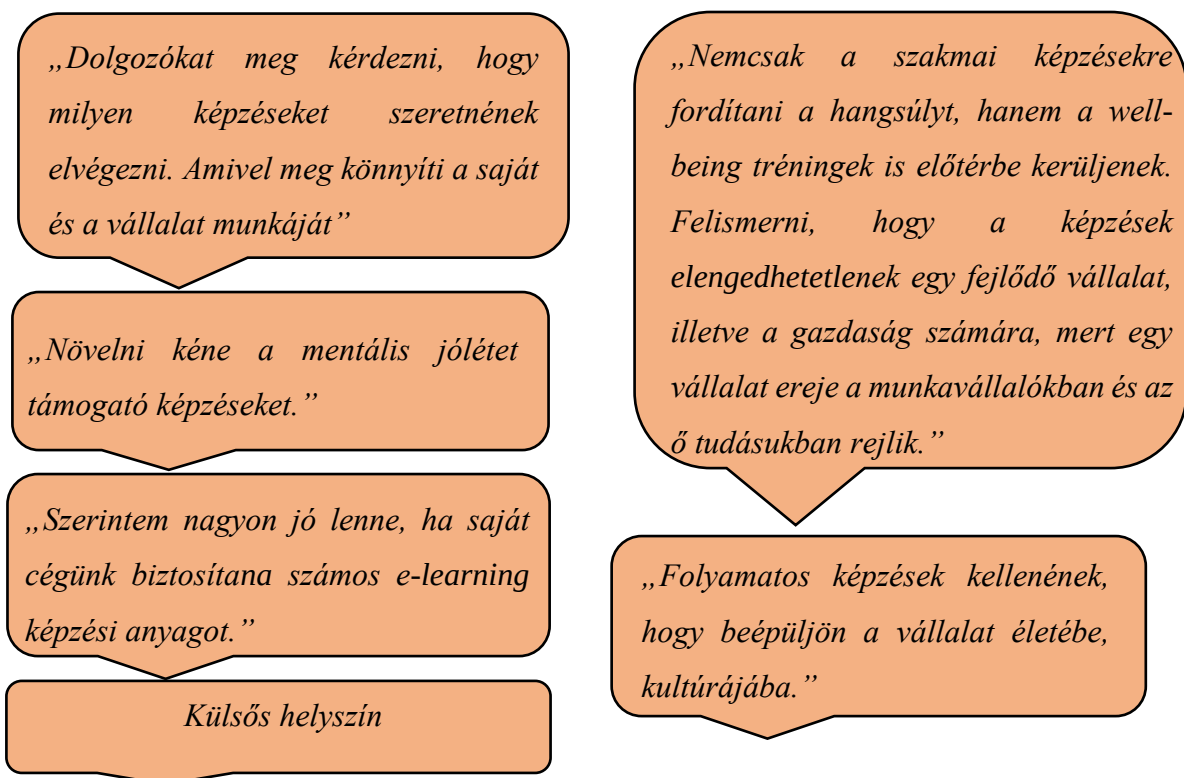
„Szeretem kiválasztani, hogy milyen képzésre menjek. Inkább az frusztrál, hogy közvetlen vezetőm felülbírálja a választásokat, miközben pontosan nem is követi nyomon, hogy milyen feladatokat csinálok és ezekhez milyen naprakész tudás és ismeret szükséges.” Ez alátámasztja, hogy a kitöltők, szeretnék befolyást kapni az elvégzendő képzések típusaiba, mivel a munkájukhoz szükséges fejlesztendő területeket, bővítendő ismereteket ők látják a legjobban. Ez egy rendkívül jelentős probléma a képzések terén, hiszen a cél a megfelelő tudás biztosítása, amelyhez elengedhetetlen az érintett munkavállaló észrevétele.

„Kevés igazán jó tapasztaltom van, sokkal nagyobb hangsúlyt kellene helyezni az emberi kapcsolatokra, az előrehaladás a legtöbb esetben rossz, mert irigységet szül.”

A munkahelyi kapcsolat rendkívül fontos tényező a vállalat életében. A pozitív munkahelyi kapcsolatok növelik az emberek motivációját és ösztönzik őket a jobb teljesítményre. A kitöltők többsége ki is emelte ennek a fontosságát, amikor a mentális jóllétet célzó képzéseket a második legszimpatikusabb helyre helyezte. Ezeknek a képzéseknek jelentős hatása van a munkahelyi kapcsolatokra, hiszen pozitívabb munkahelyi légkört teremtenek, ami hozzájárulhat a csapatmunkához és az együttműködéshez és meghatározó hatással van a vállalat teljesítményére és produktivására.

19. Kitöltők javaslatai a képzési programok optimalizálására

Nyílt kérdés keretein belül érdeklődtem a kitöltők javaslatairól a képzési programok optimalizálásával kapcsolatban. Ezek közül szeretnék tartalmilag a legtöbbet említett meglátásokból idézni pár választ.



26. ábra Kitöltők javaslatai a képzési programok optimalizálására

Forrás: saját szerkesztés online kutatásom alapján

Ennél a kérdésnél is számos kitöltő kiemelte a munkavállalók bevonását a képzések kiválasztása, összeállításakor. Szeretnének befolyással bírni a fejlődésükkel kapcsolatos kérdésekben. Továbbá megemlítették a mentális jólét, well-being képzések szorgalmazását is, amely növelheti az elkötelezettséget a munkáltató iránt, vagyis hosszú távon munkaerő-hűséghez és munkavállalói elégedettséghez vezethet. A stressz, a szorongás és a lelki egészségügyi problémák csökkentése javíthatja a teljesítményt és a munkavégzés minőségét. Voltak, akik vállalati belső képzési anyagokat, e-learning anyagokat javasoltak, ami alátámasztja, hogy ez a fajta képzési mód jelenleg az egyik legnagyobb munkaerőpiaci trend, amelyre számottevő a kereslet. A személyre szabott tanulás nemcsak költséghatékonysági szempontból, hanem a rugalmassági, gyorsasági és környezettudatossági aspektusból is elengedhetetlen. Megemlítették ezenfelül a képzések külső helyszínen való tartását, hogy a munkahelyről kiszakadva, még nagyobb interaktivitást érjenek el. A folyamatos képzések kritikus fontosságúak a modern vállalati környezetben, és ezt a kitöltők is észlelték. Ebben a világban a változó technológiai és üzleti igényekhez való gyors alkalmazkodás elengedhetetlen a sikeres működéshez. A

vállalatoknak hozzá kell fogniuk a folyamatos tanulás kultúrájának kialakításához és fenntartásához, hogy az alkalmazottak mindig felkészültek legyenek a változásokra és az új kihívásokra.

7. ÖSSZEFOGLALÁS

Dolgozatom első részében napjaink legjelentősebb HR kihívásait mutattam be részletesen. A modern munkaerőpiac dinamikus és gyorsan változó környezetében a vállalatoknak különféle kihívásokkal kell szembenéznük. A rugalmas munkaidő, a home-office és a hibrid munkavégzés lehetőségeinek biztosítása, valamint a hatékony belső online kommunikáció kialakítása mind-mind próbatételek elé állítják a vállalatokat. Számos felmérés, illetve kutatás kimutatja, hogy a munkaerőfelvétel, létszámgazdálkodás évek óta a legjelentősebb problémaként szerepel az emberi erőforrások területén. A hatékony munkaerőfelvétel és a motiváció/munkaerőmegtartás között szoros kapcsolat áll fenn, éppen ezért a motiváció is megjelenik a sorban. A gyors technológiai fejlődés, a változó munkafolyamatok és a piaci igények pedig megkövetelik a munkavállalók készségeinek folyamatos képzsét, fejlesztését, amely szintén kihívás elé állítja a vállalati szférát.

Ezt követően bemutattam a munkaerőpiacon jelenleg aktív X, Y és Z generációt. Először ismertettem a generációk általános jellemzőit, majd pedig rátértem a munkahelyi környezetben lévő sajátosságaikra. A generációk különböző szokásokkal és értékrenddel rendelkeznek, és ezeknek az eltéréseknek számos hatása lehet a munkahelyi dinamikára és kultúrára.

A következő elméleti fejezetben definiáltam a motivációt, és megkülönböztettem a motiválás fogalmától. Ezt követően ismertettem a motiváció két fajtáját, azon belül pedig rátértem a belső motiváció típusainak bemutatására. Foglalkoztam a legismertebb tartalomelméletekkel a motiváció vonatkozásában, például hozzákapcsoltam a munkahelyi ösztönzőket Maslow szükséglethierarchiának különböző szintjeihez. Ismertettem még Herzberg kéttényezős tartalomelmélete alapján az elégedettséget fokozó és elégedettséget csökkentő tényezőket. Végezetül pedig a generáció szerinti motiválást mutattam be munkahelyi vonatkozásban.

Az utolsó elméleti részben a vállalati oktatási rendszer típusait és napjainkban népszerű trendjeit ismertettem. Egy ábrán keresztül elemeztem a képzett munkaerő előnyeit munkáltatói, munkavállalói és gazdasági oldalról is. Végezetül pedig az oktatás és a motiváció kapcsolatát mutattam be munkaerőpiaci vonatkozásban. Ez a két tényező szorosan összefügg egymással, mivel az oktatás által nyújtott lehetőségek motivációt generálnak az alkalmazottakban, amely pedig hozzájárul a vállalatok hatékony működéséhez és versenyképességéhez ebben a dinamikusan változó gazdasági környezetben.

Ezen elméleti megközelítésekre alapozva készítettem el primer kutatásom alapjait.

Kvalitatív kutatásom főbb eredményei a következők voltak:

- + a munkáltató felelőssége a munkavállaló számára szükséges tudást a birtokába adni, mivel a mai oktatási rendszer ez nem teszi lehetővé;
- + annak érdekében, hogy egy vállalat **naprakész tudással rendelkező munkavállalókat foglalkoztasson** és ezzel növelje a versenyképességét, **elengedhetetlen a képzések fontossága,**
- + **egy multinacionális vállalat és a piac vonatkozásában elengedhetetlen a képzések bevezetése;**
- + **a szellemi érték generációtól függetlenül hatalmas motivációval bír;**
- + a **továbbképzés lehetősége versenyelőnyhöz juttatja a vállalatot a munkaerőpiacon;**
- + aki nem fejleszti vagy **nem képi a munkaerőállományát, az lemarad a munkaerőpiacon;**
- + **a képzések általi tehetséggondozás jelentősen segít a vállalatoknak felkészülni a jövőbeli betöltendő pozíciókra;**
- + ha egy munkáltató tudást ad a munkavállalója kezébe **növeli a bizalmat és a hosszú távú lojalitást a cég felé;**
- + a hatékony **képzéseken keresztüli megbecsülés és a bizalom érzése** pedig szintén **növeli a hosszú távú elköteleződést** a vállalat iránt;
- + **legnehezebb betölteni a minőségbiztosítási területen dolgozó szakembert, felsőfokú végzettséget és nyelvtudást igénylő és kulcspozícióban lévő munkavállalókat.**

Kvantitatív kutatásom főbb eredményei a következők voltak:

- + a kérdőívet összesen 130 fő töltötte ki, amelynek **több mint háromnegyedét a női nem képviselői jelentették;**
- + a korosztályokat tekintve **minden generációcsoportból hasonló arányban sikerült elérni kitöltőt,** így a kutatásomban **mindhárom generáció válaszai mérvadók,** vagyis a további kérdésekre adott válaszok **generációtól függetlenül relevánsak** lesznek;
- + **a kitöltők több mint háromnegyedét a szellemi alkalmazottak képzik,** ehhez képest a fizikai alkalmazottak elenyésző számban voltak, a gyakornokok, illetve duális hallgatók csak kis számban töltötték ki a kérdőívet;

- ✚ a kérdőívet **kitöltők 97,7%-ának fontos hogy a munkáltató támogassa a folyamatos tanulást és fejlődést; vagyis a képzések fontossága generációtól független**
- ✚ a kitöltők több mint fele számára alapvető munkáltatói szerepkör a képzések biztosítása, míg 28,5%-nak nem biztosít képzést, 12,3%-a pedig nem tudja biztosítani a képzést a munkáltatója;
- ✚ munkáltatók **legnagyobb számban szakmai képzésekre és belépő szintű képzésekre küldik a munkavállalókat**, de **jelentős** azoknak is a száma, **akik nem vették részt még képzésen** őket követik a kommunikációs, **team-building és a vezetői képzések**. Hozzájuk kapaszkodnak fel a **technológiai, soft-skill és a mentális jólétet célzó** képzések, míg a kulturális érzékenységi képzések elenyésző számban vannak jelen;
- ✚ a **kitöltők többsége évenkénti rendszerességgel vesz részt képzésen**, majd ezt követi azoknak az aránya, akik nem vettek még részt vállalati képzésen;
- ✚ **legszívesebben szakmai képzésen vesznek részt a kitöltők**, mint ahogyan ilyen képzésre is küldi a legtöbb munkáltató őket., ezt követően a **kitöltők többsége a kommunikációs és a mentális egészséget célzó képzések** iránt érdeklődnek legjobban;
- ✚ a **kitöltők több mint háromnegyede szakmai fejlődés céljából vállalná a képzéseket**, de ezt követi az **új készségek szerzése**, ami azt támasztja alá, hogy a kitöltők munkájukhoz kapcsolódó készségek, ismeretek szerzését részesítik előnyben;
- ✚ az összes kitöltőből **84,5% egyetért azzal, hogy a vállalati képzések elősegítik a vállalat iránti hosszú távú elköteleződést;**
- ✚ a **kitöltők háromnegyede számára a bér**, mint motivációs tényező, **bír a legnagyobb motivációs erővel**, ezt követi az **egészséges munkakörnyezet, munka-magánélet egyensúlya**, amely az előző eredmények alapján alátámasztja, hogy a mentális jólét rendkívül kardinális tényező a munkavállalók körében, a **munkaidőn kívüli közös programok motiválják legkevésbé a kitöltőket;**
- ✚ a képesség és motivációs mátrixban a **kitöltők legnagyobb része a kulcsembert negyedbe pozicionálja magát**, viszont a **demotivált profi** negyedben is jelentős számmal szerepelnek kitöltők
- ✚ a **válaszadók nagyrésze pozitívan értékelte azokat a képzéseket, amin eddig részt vett**, egy 1-6-ig terjedő likert skálán a legtöbben a 4-es számot jelölték meg;

- ✚ a kitöltők többsége szintén **pozitívan értékelte a képzések hatását a szakmai készségek fejlesztésére**; egy 1-6-ig terjedő likert skálán a legtöbben a 4-es számot jelölték meg;
- ✚ a válaszadók tapasztalatai alapján **többségében negatív tényezőket jelöltek meg a képzések hatására, legtöbben semmi hatását nem érzékelték a képzéseknek** vagy éppen **több feladatot leterheltséget** véltek felfedezni;
- ✚ a kitöltők **szeretnének részt venni az elvégzendő képzések kiválasztásában**; illetve szintén **kiemelték a mentális egészséget célzó képzések fontosságát** számukra
- ✚ szeretnék, ha **a munkáltató biztosítana e-learning képzési anyagokat**, illetve **folyamatos képzési lehetőséget**, hogy beépüljön a képzés fontossága a vállalat életébe

Összességében az emberi erőforrás rendkívüli fontossággal bír a vállalati szféra vonatkozásában, mivel kulcsfontosságú szereplő a vállalat sikerességének szempontjából. Az emberi erőforrások fejlesztése segít abban, hogy a vállalat kiemelkedjen a versenytársak közül és sikeresen alkalmazkodjon a változó üzleti környezethez. A kutatásom középpontjában álló vállalati képzések elősegítik a folyamatos tudással rendelkező munkaerőpiac kialakítását, pozitív hatással vannak a munkavállalók motivációjára és növeli a hosszútávú elköteleződésüket a vállalat iránt. Azonban a vállalatoknak törekednie kell a hatékony képzések kialakítására, illetve a munkavállalók véleményeinek meghallgatására is a témában, hogy mind a munkáltatói, mind a munkavállalói érdekek érvényesülhessenek.

Meggyőződésem, hogy az emberi erőforrás a vállalat igazi motorja, amely meghatározza egy szervezet sikerét és fenntarthatóságát. Az emberi erőforrások hatékony kezelése nem csupán a tehetségek megtalálását és fejlesztését jelenti, hanem hozzájárul a vállalati kultúra, az innováció és a hosszú távú fenntarthatóság kialakításához is. Ezáltal az emberi erőforrások nem csupán költségként, hanem stratégiai befektetésként is megjelennek a vállalati siker elérésében.

8. IRODALOMJEGYZÉK

- Adó-online, 2020. *Megváltoztatta a Covid 19 a vállalati kommunikációt [online]. Megjelent: Adó online 2020.07.13. Hozzáférés: <https://ado.hu/cegvilag/megvaltoztatta-a-covid-19-a-vallalati-kommunikaciot/> [megtekintve: 2023.10.15.]*
- Armstrong, 1991. *A Handbook of Personnel Management Practice*. London: Kogan Page, 1991. ISBN 978-0749402266
- Aurél, M., 2021. *A vállalati képzések trendjei 2022* online: Megjelent: Munkaügyi Fórum, 2021.10.28. Hozzáférés: <https://www.munkaugyiforum.hu/vallalati-kepzes-trendek-2022/> [megtekintve: 2023.10.15.]
- Bakacsi, G., 2004. *Szervezeti magatartás és vezetés*. 11. változatlan utánnny. Budapest: Aula Kiadó, 2004. ISBN 9639585491
- Balogh, G. & Karoliny, M., 2023. *Az emberi erőforrások menedzselése. : Koncepciók, technikák nemzetközi kitekintésben [online]. Budapest: Akadémiai Kiadó 2023. ISBN 978 963 454 897 3 Hozzáférés: <https://mersz.hu/kiadvany/1104> [megtekintve: 2023.10.10.]*
- Balogh, M., 2019. *A munkaügyi compliance audit. [online] Budapest: Wolters Kluwer 2019. ISBN 978-963-295-838-5 Hozzáférés: <https://mersz.hu/kiadvany/607> [megtekintve: 2023.10.10.]*
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G. & Juhász, T., 2019. *AZ Y ÉS A Z GENERÁCIÓVAL SZEMBENI ELŐÍTÉLETEK A MUNKAHELYEN. [online]. Hozzáférés: <https://core.ac.uk/download/pdf/229405619.pdf>. [megtekintve: 2023.10.10.]*
- Bokor, A., 2007. *Létezik-e itthon y-generáció? [online]. Vezetéstudomány, 2007, 38. évf. 2. sz. Hozzáférés: <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3946/1/vt2007n2p02-21.pdf>. [megtekintve: 2023.10.10.]*
- Illés Kata et al.: *HR Radar kutatás. HR kihívások 2022. [Online] Hozzáférés: https://hrradar.hu/wp-content/uploads/2022/04/HRkihivasok_2022_tanulmany.pdf [megtekintve: 2023.10.04.]*
- Dajnoki, K., Ujhelyi, M. & Filep, R., 2021. *MOTIVÁCIÓ VIZSGÁLATA HERZBERG KÉTTÉNYEZŐS MODELLJE ÉS AZ ÖNDETERMINÁCIÓS ELMÉLET ALAPJÁN. [online]. Studia Mundi - Economica, 2021 8. évf. 2. sz. p. 2-12. Hozzáférés: http://real.mtak.hu/136207/1/studia_mundi_vol_8_no_2_1.pdf. [megtekintve: 2023.10.15.]*

Eke, J. & Ebere, C., 2020. Strategic planning and crisis management [online]. *Journal of Strategic Management*, 2020, 5. évf. 1.sz. p. 36-46. Hozzáférés: https://www.researchgate.net/publication/341651955_STRATEGIC_PLANNING_AND_CRISIS_MANAGEMENT_STYLES_IN_ORGANIZATIONS_A_REVIEW_OF_RELATED_LITERATURE [megtekintve: 2023.10.04.].

Vvargas Llave, Oscar et al.: Eurofound, 2022. A távmunka térnyerése: a munkafeltételekre és a munka szabályozására gyakorolt hatás. [online]. Megjelent: Eurofound, 2022.12.08. Hozzáférés: <https://www.eurofound.europa.eu/hu/publications/2023/tavmunka-ternyerese-munkafeltetelekre-es-munka-szabalyozasara-gyakorolt-hatas> [megtekintve: 2023.10.04.]

Europa, E., 2020. Filgueiras-Rauch, Maria Joao: II. modul. *A munkahelyen való tanulás*. Hozzáférés: https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/landw_projekt_a_munkahelyi_tanulas_modszerei_0.pdf [megtekintve: 2023.10.15.]

Ferincz, A. & Hortoványi, L., 2014. Munkahelyi tanulást befolyásoló tényezők. Humánszámítógép együttműködés vizsgálata [online]. *Vezetéstudomány*, 2014, 45. évf. 10. sz. p. 30-41. Hozzáférés: https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1731/1/vt_2014n10p30.pdf. [megtekintve: 2023.10.15.]

Herzberg, F., 1959. One more Time: How do you Motivate your Employees? [online]. *Harvard Business Review*, 2003, 81. évf. 1. sz.p. 87 Hozzáférés: <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees> [megtekintve: 2023.10.15.].

Komár, Z., 2018. Re-, de- és intergeneráció. A commonikáció, innováció és cooltúra vizsgálata hagyományos és rendhagyó modorban [online]. *Kortárs*, 2018, 62. évf. 4. sz., p. 80-90. Hozzáférés: https://epa.oszk.hu/00300/00381/00235/pdf/EPA00381_kortars_2018_04_080-090.pdf. [megtekintve: 2023.10.15.]

Kotler, P. & Keller, K. L., 2012. *Marketingmenedzsment*. [online] Budapest: Akadémiai Kiadó, 2016. Hozzáférés: <https://mersz.hu/kiadvany/183> [megtekintve: 2023.10.15.]

Kovács, E., 2014. Motivációmenedzsment a gyakorlatban - A motiváció és a teljesítményértékelés aspektusai. [online] Miskolc: Miskolci Egyetem, 2014. Hozzáférés: <http://midra.uni-miskolc.hu/document/17771/10989.pdf>. [megtekintve: 2023.10.10.]

KSH, 2020. *Felértékelődött a távmunka a Covid19 árnyékában [online]*. Hozzáférés: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/koronavirus-tavmunka/index.html> [megtekintve: 2023.10.04.]

Dobák Miklós - Antal Zsuzsa: Maslow szükséglethierarchiája [online]. In: Dobák Miklós - Antal Zsuzsa: *Vezetés és szervezés: szervezetek kialakítása és működtetése*. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2016. Hozzáférés: https://mersz.hu/dokumentum/dj147vesz__185. [megtekintve: 2023.10.10.]

Matiscsákné, L., 2013. *Emberi erőforrás-gazdálkodás*. [online] Eger: Eszterházy Károly Főiskola, 2013. Hozzáférés: <https://mek.oszk.hu/14100/14112/pdf/14112.pdf> [megtekintve: 2023.10.10.]

Mátyás, J., 2018. Az x és y generáció reklámfogyasztási szokásai. *Marketing és nyelvészet [online]*. Pécsi Tudományegyetem, 2018. Hozzáférés: https://lib.sze.hu/images/Apaczai/kiadv%C3%A1ny/2018/0603_M%C3%A1ty%C3%A1s%20Judit30.pdf [megtekintve: 2023.10.10.]

Pálffy, Z., 2020. A Z generáció motiválása és megtartása a munkahelyeken. [online]. „Kizökkent világ” – Szokatlan és különleges élethelyzetek: a nem-konvencionális, nem “normális”, nem kiszámítható jelenségek korszaka? *XXIV. Apáczai-napok Tudományos Konferencia tanulmánykötete*. Hozzáférés: https://lib.sze.hu/images/Apaczai/kiadv%C3%A1ny/2020/03_04.pdf. [megtekintve: 2023.10.10.]

Edmondson, A.C. – Bohmer, R. – Pisano, G.P. (2001): *Speeding Up Team Learning*. [online]. *Harvard Business Review*, 2001, 79. évf. 9. sz., p. 125–134. Hozzáférés: <https://hbr.org/2001/10/speeding-up-team-learning> [megtekintve: 2023.10.04.].

Poór, 2020. Kőműves Zsolt Sándor et al. (szerk.): *Koronavírus-válság kihívások és HR-válaszok – hazai és nemzetközi tapasztalatok 2020*. [online]. Budapest: Wolters Kluwer, 2021. Hozzáférés: <https://mersz.hu/kiadvany/928> [megtekintve: 2023.10.04.]

Poór, J. & Dajnoki, K., 2021. KORONAVÍRUS-VÁLSÁG KIHÍVÁSOK ÉS HR-VÁLASZOK ELSŐ-MÁSODIK-HARMADIK HULLÁM ÖSSZEHASZNÁLÁSA. [online]. Gödöllő: Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, 2021. Hozzáférés: http://real.mtak.hu/134063/1/POOR_et-al_KoronaHR_1-vs-2-vs-3.pdf [megtekintve: 2023.10.04.]

- Poór, J., Dajnoki, K., Gáborné, S. B. P. & Szabó, S., 2022. KORONAVÍRUS-VÁLSÁG KIHÍVÁSOK ÉS HR VÁLASZOK. Első és második fázis összehasonlítása [online]. Gödöllő: Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, 2021. Hozzáférés: https://press.mater.uni-mate.hu/22/1/KoronaHR_kutat%C3%A1si%20jelent%C3%A9s_%C3%B6sszehasonlit%C3%A1s_2021.pdf [megtekintve: 2023.10.04.]
- HR Portál, 2021. *Hibrid munkavégzés. [online szócikk]* Megjelent: HR Portal, HR Szótár. Hozzáférés: <https://www.hrportal.hu/jelentese/hibrid-munkavegzes-20210406.html> [megtekintve: 2023.10.04.]
- PwC, 2020.: 9. *PwC Magyarország Vezérigazgatói Felmérés. 2020*
- Ramlall, S., 2004. A Review of Employee Motivation Theories and Their Implications for Employee Retention within Organizations. [online]. *Journal of American Academy of Business*, 2004, 5. évf. 1. sz., p. 52–63. Hozzáférés: https://issuu.com/sunilramlall/docs/review_of_employee_motivation_theor [megtekintve: 2023.10.04.].
- Szücs, R., 2023. *A hibrid munkavégzés 3 alapszabálya.* [online] Hozzáférés: <https://multijob.hu/a-hibrid-munkavegzes-3-alapszabalya/> [megtekintve: 2023.10.04.]
- Tari, A., 2010. Y generáció: klinikai pszichológiai jelenségek és társadalomlélektani összefüggések az információs korban. Budapest: Jaffa Kiadó, 2010. ISBN 978-963-9971-20-2
- Tari, A., 2011. Z generáció: klinikai pszichológiai jelenségek és társadalom-lélektani szempontok az Információs korban. Budapest: Tericum Kiadó, 2015. ISBN 978-615-5285-78-3
- Tari, A., 2015. #yz generációk online: klinikai pszichológiai jelenségek és társadalom-lélektani szempontok az információs korban Budapest: Tercium Kiadó, 2015. ISBN 978-615-5285-78-3
- Tari, A., 2021. Generációk és változások. [online]. Pdf. fájl. Megjelent: TMTE, 2021. Hozzáférés: https://tmte.hu/wp-content/uploads/2021/11/KGY70_Tari_eloadas_20180517.pdf. [megtekintve: 2023.10.15.]

- Tóth, R. & Szük, K., 2019. Az oktatás és szakképzés szerepe a vállalati (és nemzetgazdasági) versenyképesség növelésében. *Polgári Szemle*, 2019. 15. évf. 4–6. sz, 36–55., DOI: 10.24307/psz.2019.1204, Hozzáférés: http://real.mtak.hu/107895/1/PSZ%202019.%204-6.szam_4.pdf [megtekintve: 2023.10.15.]
- Tölgyes, L., 2022. Digitalizáció a belső kommunikációért. [online]. Megjelent: IT Business, Human rovat, 2022.01.26. Hozzáférés: <https://itbusiness.hu/technology/aktualis-lapszam/human/digitalizacio-a-belso-kommunikacioert/>. [megtekintve: 2023.10.04.]
- Vallerand, R. & Brawley, L., 1983. Self-determination and intrinsic motivation: A look at outcomes and processes. Montreal: University of Quebec at Montreal, 1983.
- Varga, E., 2013. A KÜLÖNBÖZŐ GENERÁCIÓK MOTIVÁCIÓS ESZKÖZEINEK VIZSGÁLATA. [online OTDK-dolgozat] Hozzáférés: https://docplayer.hu/5987912-A-kulonbozo-generaciok-motivacios-eszkozeinek-vizsgalata-the-examination-of-different-generations-motivational-tools.html#google_vignette [megtekintve: 2023.10.15.]
- Visontai, K. S., 2020. Generációs különbségekből adódó motivációs nehézségek a munkahelyeken [online]. *Acta Universitatis Szegediensis: forum:acta juridica et politica*, 2020, 10. évf. 2. sz. p. 289-310. Hozzáférés: https://acta.bibl.u-szeged.hu/70799/1/juridpol_forum_010_002_289-310.pdf [megtekintve: 2023.10.15.]

9. MELLÉKLETEK

9.1. I. SZÁMÚ MELLÉKLET: KÉRDŐÍV SABLONJA

Alapinformációk

1. Neme:

- Nő
- Férfi
- Nem kívánok választani

2. Életkora:

- Z-generáció (18-28 év)
- Y-generáció (29-43 év)
- X-generáció (44-57 év)
- 58 év felett

3. Mi a jogviszonya?

- Alkalmazott (szellemi)
- Alkalmazott (fizikai)
- Duális képzésben résztvevő hallgató vagy gyakornok

Témaspecifikus kérdések

4. Ön számára fontos-e, hogy a munkáltatója támogassa a folyamatos tanulást és fejlődést?

- Igen
- Nem

5. Munkáltatója működtet képzési programot?

- Igen
- Nem
- Nem tudom

6. Milyen típusú vállalati képzéseken vett már részt?/venne részt? (több választ is megadhat)

- Belépő szintű képzések: újonnan felvett munkavállalók számára nyújtott képzések
- Szakmai képzések: szakmai készségek és tudás fejlesztését célzó képzések
- Vezető képzés: vezetési technikák, pl. konfliktuskezelés fejlesztését célzó tréningek

- Team building képzések: csoportmunkát, együttműködést támogató tréningek
- Kommunikációs képzések: hatékony kommunikációs készségeket fejlesztő tréningek
- Mentális egészség és jólét képzések: pl. stresszkezelés, munka-magánélet egyensúlyát célzó képzések
- Technológiai képzések: új technológiák és szoftverek használatát oktató képzések
- Kulturális érzékenységi képzések: kulturális sokszínűség támogatását célzó tréningek
- Soft Skill Képzések: lágy készségek fejlesztése, pl. problémamegoldás, időgazdálkodás fejlesztését célzó tréningek
- Nem vettem részt eddig semmilyen képzésen

7. Ha igen, milyen rendszerességgel vesz részt vállalati képzéseken?

- Havonta
- Negyedévente
- Félévente
- Évente
- Soha
- Egyéb:
- Nem vettem részt eddig semmilyen képzésen

8. Milyen típusú vállalati képzéseken vett már részt?/venne részt? (több választ is megadhat)

- Belépő szintű képzések: újonnan felvett munkavállalók számára nyújtott képzések
- Szakmai képzések: szakmai készségek és tudás fejlesztését célzó képzések
- Vezető képzés: vezetési technikák, pl. konfliktuskezelés fejlesztését célzó tréningek
- Team building képzések: csoportmunkát, együttműködést támogató tréningek
- Kommunikációs képzések: hatékony kommunikációs készségeket fejlesztő tréningek
- Mentális egészség és jólét képzések: pl. stresszkezelés, munka-magánélet egyensúlyát célzó képzések
- Technológiai képzések: új technológiák és szoftverek használatát oktató képzések
- Kulturális érzékenységi képzések: kulturális sokszínűség támogatását célzó tréningek

- Soft Skill Képzések: lágy készségek fejlesztése, pl. problémamegoldás, időgazdálkodás fejlesztését célzó tréningek
9. Motiválja/motiválná-e, ha munkáltatója szakmai fejlődését képzésekkel támogatná? (1-6-ig terjedő egyetértési skálán jelölje választát, ahol az 1-es érték az „egyáltalán nem motiválna” és az 6 a „teljes mértékben motiválna”)
- 1 2 3 4 5 6
10. Miért kívánt/kívánna részt venni vállalati képzéseken? (több választ is megadhat)
- Szakmai fejlődés
 - Karrier előrelépés
 - Új készségek megszerzése
 - Követelmények teljesítése
 - Új technológiák és trendek követése
 - Vállalat támogatása
 - Motiváció és érdeklődés
 - Csapatmunka és együttműködés fejlesztése
 - Jövőbeli kihívásokra való felkészülés
 - Egyéb:
11. Hosszútávú elköteleződését a vállalat iránt növelné-e a képzések lehetősége?
- Igen
 - Nem
12. Kérem rakja sorrendbe a motivációs tényezőket saját megítélése alapján! (1. helyre a "legjobban motiváló" 14. helyre "legkevésbé motiváló" tényezőt tegye)
- Bér
 - Képzési és fejlődési lehetőség
 - Karrier út lehetősége
 - Egészséges munkakörnyezet (jó munkahely, jó légkör, jó csapat)
 - Munka-magánélet egyensúlya
 - Hosszútávú stabil állás
 - Nyilvános elismerés és dicséret felettes által
 - Vezető négyszemközt elismerése, rendszeres visszajelzése
 - Változatos/Kreatív feladatok
 - Munkarend (pl.home office lehetősége, rugalmas munkaidő)
 - Cég hírneve

- Munkaidőn kívüli közös programok
 - Képességeimnek, szakértelmemnek maximális kihasználása a munkavégzés során
 - Mások irányítása
13. Kérem, értékelje, egy 1-10-es skálán, hogy szakmai képességeit tekintve, hogyan értékeli magát a jelenlegi munkakörében? (1 „egyáltalán nem vagyok képes a feladat elvégzésére”, 10 „teljes mértékben még többre is képes vagyok”)
14. Kérem, értékelje, egy 1-10-es skálán, hogy motiváltságát tekintve, hogyan értékeli magát a jelenlegi munkakörében? (1 „egyáltalán nem vagyok motivált”, 10 teljes mértékben motivált vagyok)
15. Kérem, értékelje, egy 1-6-os skálán, mennyire motiválná munkahelykeresésnél egy adott cég komplex képzési programjának megléte egy olyan vállalattal szemben, amely magasabb bérezést nyújtana? 1=egyáltalán nem motiválna, 6=teljes mértékben motiválna)
- 1 2 3 4 5 6
16. Kérem, értékelje, egy 1-6-os skálán, ha vett már részt vállalati képzésen akkor hogyan értékeli az eddigi vállalati képzéseket a vállalatánál? ? (1=nagyon rossz, 6=kiváló)
- 1 2 3 4 5 6
17. Kérem, értékelje, egy 1-6-os skálán, ha vett már részt vállalati képzésben, akkor milyen mértékben gondolja, hogy a képzések hozzájárultak szakmai készségei fejlesztéséhez? (1= egyáltalán nem, 6=teljes mértékben)
- 1 2 3 4 5 6
18. Ha vett már részt vállalati képzésben akkor a képzéseknek milyen hatása volt karrierfejlődését illetően? (több választ is megadhat)
- Pozíció előléptetés
 - nagyobb felelősség
 - Új karrierlehetőségek
 - Több feladat, nagyobb leterheltség
 - Semmi
 - Nem vettem részt eddig semmilyen képzésen
 - Egyéb:
19. Ha már vett részt vállalati képzésben milyen pozitív és negatív tapasztalatai vannak a képzésekkel kapcsolatban, és milyen hatással voltak a munkájára és munkahelyi kapcsolataira? (nyitott, kifejtős kérdés)

20. Mi lenne az Ön javaslata a vállalati képzési programok további fejlesztésére optimalizálására? (nyitott, kifejtős kérdés)

9.2. II. SZÁMÚ MELLÉKLET: MÉLYINTERJÚ SABLONJA

1. Ön szerint a mai iskolarendszerből kikerülő munkavállalók naprakész tudással rendelkeznek-e egy adott pozíció betöltéséhez?
2. 1-6-es skálán milyennek ítéli meg az új munkavállalók szakmai alaptudását?
3. Cégük mit tesz annak érdekében, hogy olyan naprakész tudással rendelkező munkavállalókat foglalkoztasson, akik szükségesek a versenyképesség megtartásához?
4. Önöknél melyek a nehezen betölthető pozíciók?
5. Hogyan, milyen módon biztosított ezeknek a munkaköröknek a folyamatos betöltöttsége?
6. Ön szerint a munkavállalókat motiválja-e, ha lehetőséget kapnak továbbképzésre?
7. A továbbképzés lehetősége vonzóvá teszi-e / versenyelőnyhöz juttatja-e a céget a munkaerőpiacon a versenytársakkal szemben?
8. Milyen szerepet játszanak a vállalati képzések a munkatársak fejlesztésében és a vállalati célkitűzések elérésében?
9. Milyen célkitűzésekkel és elvárásokkal indult el a képzési program?
10. Milyen típusú képzéseket kínál a vállalat a munkatársaknak, és miért pont ezekre a területekre összpontosít?
11. Hogyan látja a vállalat a munkatársak motivációját és elkötelezettségét a vállalati képzések iránt?
12. Hogyan értékeli a vállalat a vállalati képzési program hatékonyságát és eredményeit? Milyen módszerekkel mérnek és értékelnek az eredményekkel kapcsolatban?
13. Milyen terveik vannak a jövőre nézve a vállalati képzések terén? Milyen újításokat terveznek bevezetni vagy milyen fejlesztéseket kívánnak végrehajtani a képzési programokban?
14. Hogyan látja a vállalat a vállalati képzések és a munkatársak motivációja közötti összefüggést? Hogyan segítenek a képzések a munkatársaknak a hosszú távú elköteleződésben a vállalat iránt?